Mentoring

"การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง สำหรับกำลังคนคุณภาพภาครัฐ"



Assoc. Prof. Dr.
JUTHAMAS KAEWPIJIT



PROGRAM DIRECTOR
Management Program in Leadership, Management and Innovation

EDUCATION

Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA, 2003 Doctor of Philosophy, Adult Learning & Human Resource Development* (Full Scholarship from the University)

Webster University, St. Louis, MO, 1998 M.A., Human Resource Development and Management, (Major in Management)

Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand, 1996 B.A., Political Science (Government specialization)

Contact

kaewpijit@gmail.com

www.hrd.nida.ac.th

02-727-3488 , 089-499-7573

ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ

หนังสือ



•SUFFICIENCY THINKING: Thailand's gift to an unsustainable world

•เรื่องเล่าองค์กรหลากสุข

งานวิจัย

- โครงการวิจัยระบบข้าราชการในอนาคต โดยความร่วมมือกับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- โครงการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา นบอ. รุ่นที่ 1-3
- โครงการพัฒนากรอบหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) สำนักงาน ก.พ.
- โครงการประเมินผลการติดตามการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ.
- โครงการวิจัยระบบการบริหารจัดการคนดี คนเก่ง ภาครัฐในกลุ่มประเทศอาเซียน
- การประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.)รุ่นที่ 60 และ 61

งานฝึกอบรม

- ที่ปรึกษาหลักสูตรนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาองค์การและสังคมอย่างยั่งยืน สำนักงาน กพร.
- โครงการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ ปี 2559-2560
- หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
- หลักสูตรพัฒนา Talent
- หลักสูตรสำหรับนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ
- โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ระยะ 3 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง สำนักงาน กพร.
- หลักสูตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน สำหรับนักบริหารระดับสูง สำนักงาน กพร.

งานที่ปรึกษา

- ที่ปรึกษา สำนักงาน กพร. ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้
- โครงการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลแรกบรรจุ 2 ปี
- โครงการสร้างความเข้าใจระบบการจัดสรรทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (UIS) ให้แก่นักศึกษากลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้อง สำนักงาน ก.พ.



ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) คือ ?

- บทบาทและความรับผิดชอบของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง
- ทักษะสำคัญสำหรับการเป็นพี่เลี้ยง
- กระบวนการของระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยงในภาครัฐ

ปัจจัยที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ

designed by freepik

ระบบพี่เลี้ยงคืออะไร?

พี่เลี้ยงต้องมีทักษะอะไรบ้าง?

ระบบพี่เลี้ยงมีวิธีการดำเนินการอย่างไร?

ทำไมต้องใช้ระบบพี่เลี้ยง?

จะได้อะไรจากระบบพี่เลี้ยง?

ระบบพี่เลี้ยงมีกระบวนการอย่างไร ?

ปัจจัยใดที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จ ?

ระบบพี่เลี้ยง และ Coaching ต่างกันอย่างไร?

พี่เลี้ยงต้องเก่งไหม?



Why...Mentoring System ?



ระบบพี่เลี้ยง





- ระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพช่วยให้น้องเลี้ยงสามารถเรียนรู้ ความรู้ที่จำเป็นและทักษะจากพี่เลี้ยง



- ระบบพี่เลี้ยงช่วยส่งเสริมการทำงานในสังคม การสนับสนุนส่วนบุคคลสู่ความสำเร็จสร้างโอกาสให้น้องเลี้ยงมีโอกาสในการประสบความสำเร็จมากขึ้น มีความก้าวหน้าในอาชีพทั้งในการบริหารงานและจากภาคส่วนอื่นๆ

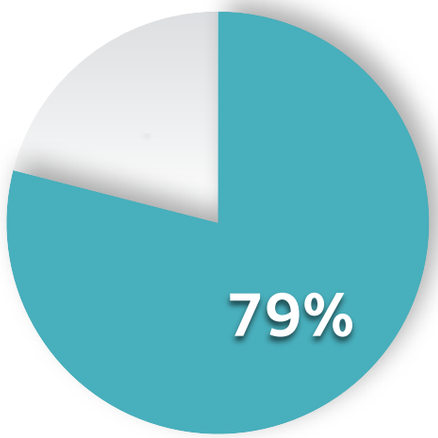




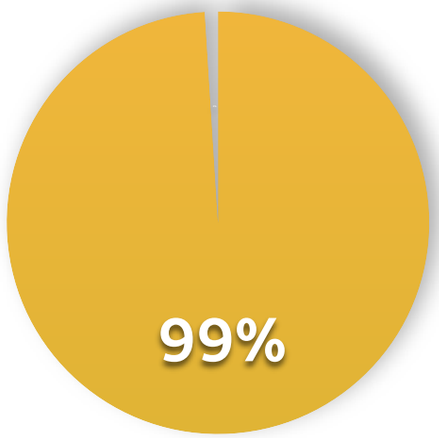
ที่มา: **CIPD** (Chartered Institute of Personnel Development)

ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง

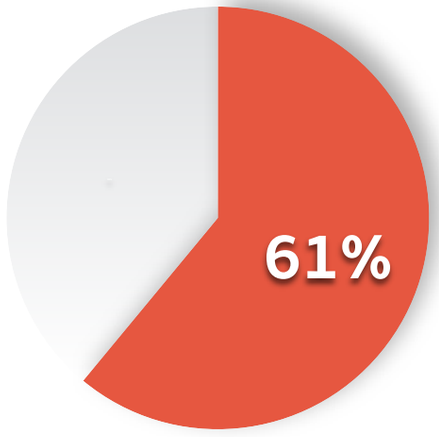
CIPD :Chartered Institute of Personnel Development (2013)
การสำรวจความคิดเห็นและการยอมรับการใช้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กรของประเทศอังกฤษ



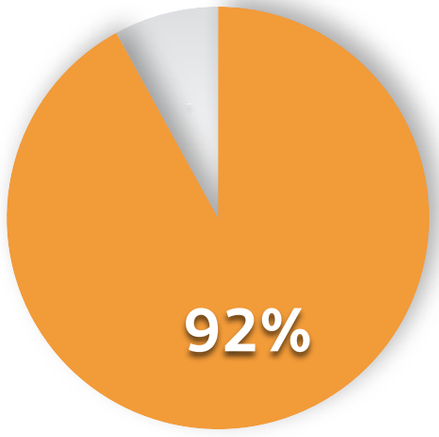
ร้อยละ 79 ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรมีการใช้ระบบพี่เลี้ยง



ร้อยละ 99 ของผู้ตอบแบบสอบถาม รู้สึกว่าระบบพี่เลี้ยงสามารถส่งมอบผลประโยชน์ให้แก่ตัวบุคคลและองค์กรได้



ร้อยละ 61 ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า ระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

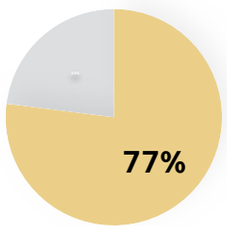


ร้อยละ 92 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานให้มีทัศนคติที่ดีต่องค์กร

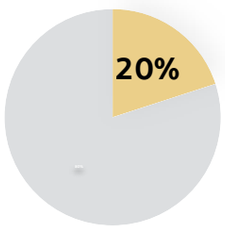
ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง

ผลการวิจัยการใช้ระบบพี่เลี้ยงในที่ทำงานพบว่า มีผลเชิงบวกต่อ 3 ปัจจัย ต่อไปนี้

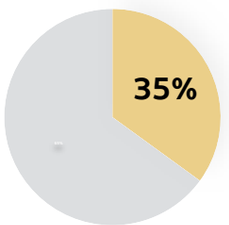
RETENTION



Retention ในองค์กรสูงขึ้น

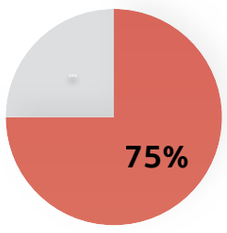


การลาออกลดลง

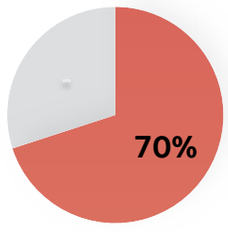


พนักงานที่ไม่ได้รับการสอนงาน จะเริ่มมองหางานใหม่ใน 1 ปี

PROMOTION



"ระบบพี่เลี้ยงมีผลโดยตรง"

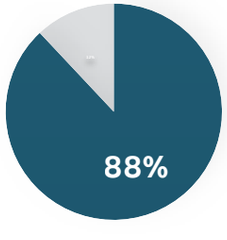


หญิงผิวสีที่ได้รับการสอนงานได้เลื่อนตำแหน่ง

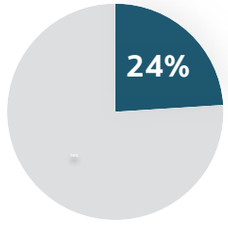


ผู้หญิงที่ได้รับการสอนงานมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งมากขึ้น

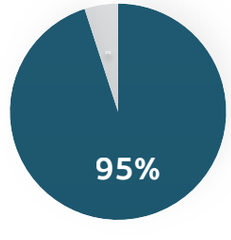
PRODUCTIVITY



ผลผลิตสูงขึ้นสำหรับผู้จัดการเมื่อมีการสอนงาน



ผลผลิตสูงขึ้นสำหรับผู้จัดการด้วยวิธีการฝึกอบรมอย่างเดียว



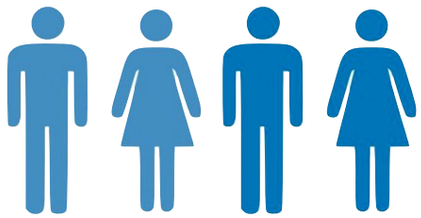
ผู้รับการสอนงานได้รับประสบการณ์ที่ทำให้ตนสามารถทำงานได้ดีที่สุด

ที่มา :https://ticsyformacion.com/2012/02/14/los-mentores-crean-la-diferencia-infografia-infographic-education/

การศึกษาวิจัยการประเมินผลการติดตามการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาล (2559) (กลุ่มส่วนราชการที่เป็นต้นสังกัดของนักเรียนทุนรัฐบาล)

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดูแลและใช้ประโยชน์ นักเรียนทุน ประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่มได้แก่



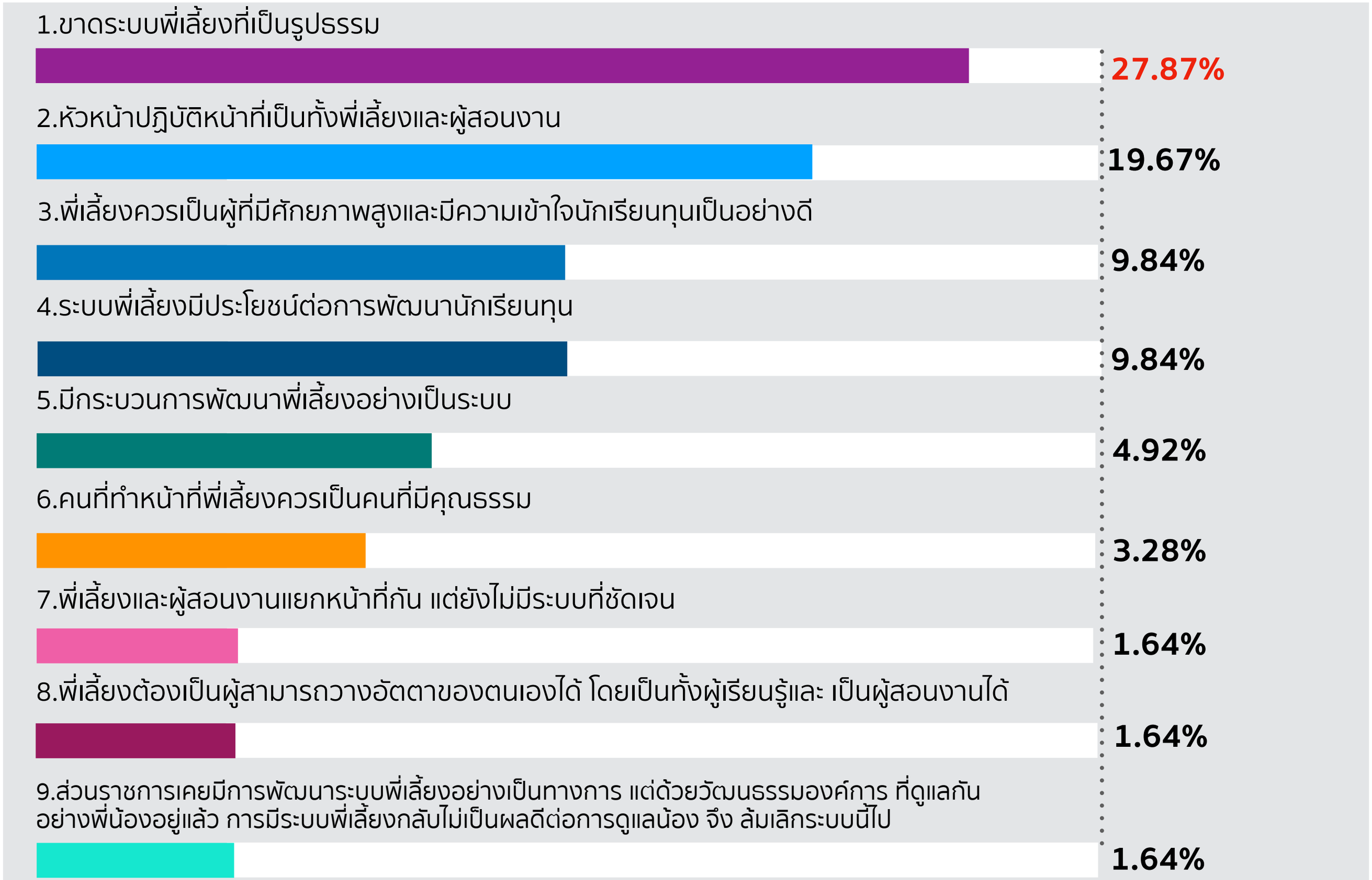
1) รองหัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 1 ท่าน
2) หัวหน้าส่วนราชการระดับสำนัก/กองที่ดูแลงานการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 ท่าน
3) ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของนักเรียนทุนรัฐบาล ก.พ. จำนวน 3 ท่าน

กลุ่มเป้าหมาย

สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มเป้าหมาย ในส่วนราชการต่าง ๆ แล้วเสร็จทั้งสิ้น **61** ส่วน ราชการ



ผลการวิจัยด้านระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพและการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้วยการใช้ระบบพี่เลี้ยง พบว่า



ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาล

ด้านระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพและการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง

- การพัฒนาสมรรถนะโดยรวมกลุ่ม Talent ขององค์การร่วมกันปฏิบัติภารกิจพิเศษขององค์การ
- การพัฒนาสมรรถนะโดยจัดทำกลุ่มการบริหารจัดการความรู้
- การพัฒนาสมรรถนะโดยเปิดโอกาสให้นักเรียนทุนเข้าร่วมประชุมผู้บริหาร เพื่อพัฒนามุมมอง และความคิดในการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาสมรรถนะโดยโดยเปิดโอกาสให้นักเรียนทุนเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ
- การพัฒนาสมรรถนะโดยการสนับสนุนให้มีการขอทุนวิจัย
- สนับสนุนให้นักเรียนทุนเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์
- การพัฒนาโดยการติดตามผู้บริหารเพื่อให้เห็นภาพกว้างของการทำงานของส่วนราชการ
- การพัฒนาสมรรถนะโดยให้นักเรียนทุนมีโอกาสปฏิบัติงานข้ามสายงาน
- การพัฒนาสมรรถนะผ่านกิจกรรมพัฒนาเครือข่ายร่วมกับภาคสังคมและภาคเอกชนหน่วยงาน
- **มีระบบพี่เลี้ยงอย่างเป็นรูปธรรม**
- **หัวหน้างานปฏิบัติหน้าที่เป็นทั้งพี่เลี้ยงและผู้สอนงาน**
- **ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงและมีความเข้าใจนักเรียนทุนเป็นอย่างดี**
- **กองการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนักเรียนทุนสามารถปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยงให้แก่นักเรียนทุนได้โดยให้คำปรึกษาทั้งเรื่องการใช้ชีวิตและปัญหาจากการปฏิบัติงาน**
- **ผู้สอนงานนักเรียนทุนมีวุฒิภาวะสูง สามารถสอนงานและพัฒนานักเรียนทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ**
- มีการสอนงานโดยให้ลงพื้นที่เพื่อให้นักเรียนทุนได้เห็นสภาพปัญหาที่แท้จริง

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาล

ด้านระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพและการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง

- การสอนงานเป็นแบบรุ่นพี่สอนงานรุ่นน้อง
- ความก้าวหน้าในอาชีพของนักเรียนทุนไม่มีความแตกต่างกับข้าราชการที่ไม่ใช่นักเรียนทุน
- เปิดโอกาสให้นักเรียนทุนสามารถแสดงศักยภาพของตนในงานด้านอื่นๆ เช่น การเป็น วิทยากรพิเศษ อาจารย์พิเศษ
- ส่วนราชการมีความพยายามที่จะทำให้เส้นทางความก้าวหน้าของนักเรียนทุนมีความชัดเจนเพื่อจูงใจให้นักเรียนทุนรับราชการอย่างต่อเนื่อง
- หน่วยงานสนับสนุนในนักเรียนทุนเข้าร่วมโครงการ HiPPs
- หน่วยงานสนับสนุนให้มีการหมุนเวียนงานตามความสมัครใจ
- หน่วยงานไม่สนับสนุนให้บุคลากรเข้าระบบ HiPPs เนื่องจากมีภาระงานมาก ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมในการพัฒนาได้
- หน่วยงานไม่สนับสนุนให้บุคลากรเข้าระบบHiPPs เนื่องจากระบบงานไม่เหมาะกับการ หมุนเวียนงาน บางงานต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมประสบการณ์ และเกิดปัญหาการยอมรับจากคน ในหน่วยงาน

ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง



ระบบพี่เลี้ยงเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรใหม่

- สร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร
- ให้ข้อมูลที่มีความจำเป็น เช่น การแนะนำสถานที่สำคัญในองค์กร
- พี่เลี้ยงสามารถทำให้สมาชิกใหม่กลายเป็นสมาชิกที่ได้รับยอมรับในระยะเวลาที่รวดเร็ว

ระบบพี่เลี้ยงเครื่องมือที่ช่วยระบุผู้ที่มีศักยภาพสูงในองค์กร

- พี่เลี้ยงมีโอกาสในการสังเกตน้องเลี้ยงอย่างใกล้ชิด และพี่เลี้ยงสามารถประเมินได้ว่าน้องเลี้ยงสามารถทำอะไรได้ดี

ระบบพี่เลี้ยงเครื่องมือสำหรับพัฒนาและรักษาผู้มีศักยภาพสูง

- ระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่ดี ที่สามารถทำได้ เนื่องจากเกิดความสัมพันธ์อันดีขึ้นในระบบพี่เลี้ยง จึงมีโอกาสน้อยมากที่จะทำให้ผู้มีศักยภาพสูงลาออกจากงาน

ระบบพี่เลี้ยงเครื่องมือที่ช่วยดึงดูดบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร

- ผู้สมัครงานมีแนวโน้มในการหาองค์กรที่มีระบบพี่เลี้ยง เพราะเชื่อว่าองค์กรที่มีระบบพี่เลี้ยงเป็นองค์กรที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากร

ระบบพี่เลี้ยงเครื่องมือที่ช่วยบริหารจัดการความรู้

- ระบบพี่เลี้ยงช่วยรักษาและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กร และช่วยส่งต่อความรู้ที่สำคัญ ในการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง

ที่มา : Becoming an Effective Mentoring Leader (2013)

การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development)

การเรียนรู้แบบ 70:20:10 (Model in Learning & Development) เปรียบเสมือนแนวทางในการสร้างนวัตกรรม เพราะเป็นโมเดลที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนางานใหม่ๆ

Mentoring

เป็นหนึ่งในเครื่องมือของการพัฒนาบุคลากร





10% EDUCATION

- Courses Offered by Colleges/Universities
- Professional Associations
- Reading Group

20% RELATIONSHIPS

- Coaching
- **Mentoring**
- Networking
- Performance Appraisal



70% EXPERIENCE

- Committees
- Conferences, Forums
- Job Aids
- Job Expanding
- Job Shadowing
- Learning Alerts
- Peer-Assisted Learning
- Stretch Assignments
- Special Projects
- Secondment
- Self Learning

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) คือ ?







ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system)

- ระบบความสัมพันธ์ระยะยาวของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน ความเชี่ยวชาญในงานจนเป็นที่ยอมรับ หรือเรียกว่า พี่เลี้ยง (Mentor)
- ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ รวมถึงถ่ายทอดความรู้ให้อีกฝ่าย หรือน้องเลี้ยง (Mentee) มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ







ที่มา: **CIPD** (Chartered Institute of Personnel Development)





ระบบพี่เลี้ยงในภาครัฐ

- ระบบพี่เลี้ยงในภาครัฐเป็นกระบวนการพัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพในการทำงานสูง และรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กรโดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ข้าราชการกล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร





ที่มา : (Baleanu.V & Irimie.S, 2011; Bozeman and Feeney, 2009; วรรณวรา เศรษฐพันธ์ เสนีย์,2553)

ช่วงเริ่มต้น
ช่วงก่อนข้าราชการผู้ได้รับทุนรัฐบาลศึกษาในต่างประเทศ

การสรรหาคัดเลือก
- ประสานงานกับโรงเรียน/มหาวิทยาลัย เพื่อวางแนวทางการสรรหาคัดเลือก
- การสร้างฐานข้อมูลโดย สำนักงาน ก.พ.

เตรียมความพร้อม
- สำนักงาน ก.พ. ปรับพื้นฐานเกี่ยวกับระบบราชการ พร้อมชี้แจงสิทธิและสวัสดิการเบื้องต้นให้กับน้องเลี้ยง
- สำนักงาน ก.พ. และ หน่วยงานต้นสังกัด กำหนดระเบียบข้อบังคับสำหรับน้องเลี้ยง

จัดปฐมนิเทศน้องเลี้ยงที่เป็นสมาชิกใหม่ในหน่วยงานต้นสังกัด

การฝึกงานและเตรียมตัวปฏิบัติงานจริงของน้องเลี้ยง

การกำหนดพี่เลี้ยง คุณสมบัติของพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับส่วนราชการ

จัดอบรมและจัดทำคู่มือสำหรับพี่เลี้ยง

จับคู่ระหว่างพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง → ขั้นตอนให้คำปรึกษาผ่านช่องทางต่าง ๆ

ช่วงกลาง
ช่วงข้าราชการผู้ได้รับทุนรัฐบาลกำลังศึกษาในต่างประเทศ

สร้างช่องทางการสื่อสาร

ติดตามความคืบหน้า
- สำนักงาน ก.พ.ติดตาม ผลการศึกษา การใช้ชีวิต และสิทธิต่าง ๆ
- กองการเจ้าหน้าของหน่วยงานต้นสังกัด มีการติดตามทุก ๆ 3 เดือน
- มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ทั้งในและต่างประเทศ

น้องเลี้ยงรายงานความคืบหน้าเรื่องการศึกษาให้กับสำนักงาน ก.พ. และต้นสังกัด

ช่วงปลาย
ช่วงข้าราชการผู้รับทุนรัฐบาล กลับมาทำงานในส่วนราชการ

น้องเลี้ยงรายงานตัว หลังจบการศึกษา

สำนักงาน ก.พ. จัดอบรมพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง และผู้เกี่ยวข้องจากกองการเจ้าหน้าที่ พร้อมกัน

กำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์ในระบบพี่เลี้ยงของหน่วยงาน

จัดทำแผนการดำเนินงานซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

การประชุม พบปะ เพื่อให้คำปรึกษาแก่พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

พัฒนาน้องเลี้ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ

การประเมินระบบพี่เลี้ยง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับส่วนราชการ

ที่มา: ธงไทย ทองดี การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยงที่ได้รับทุนรัฐบาล วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2018)

การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

การเตรียมความพร้อม / การอบรม

STEP 1

- กลไก กระบวนการของระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ
- ขั้นตอนการดำเนินการของส่วนราชการการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงที่เป็นทางการ
- ทักษะการให้คำปรึกษาการทำหน้าที่ของพี่เลี้ยง

การกำหนด "พี่เลี้ยง" และ "น้องเลี้ยง"

STEP 2

- คุณสมบัติพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง
- กระบวนการคัดเลือกพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง
- กระบวนการจับคู่พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

การกำหนดสิทธิประโยชน์จูงใจ

STEP 3

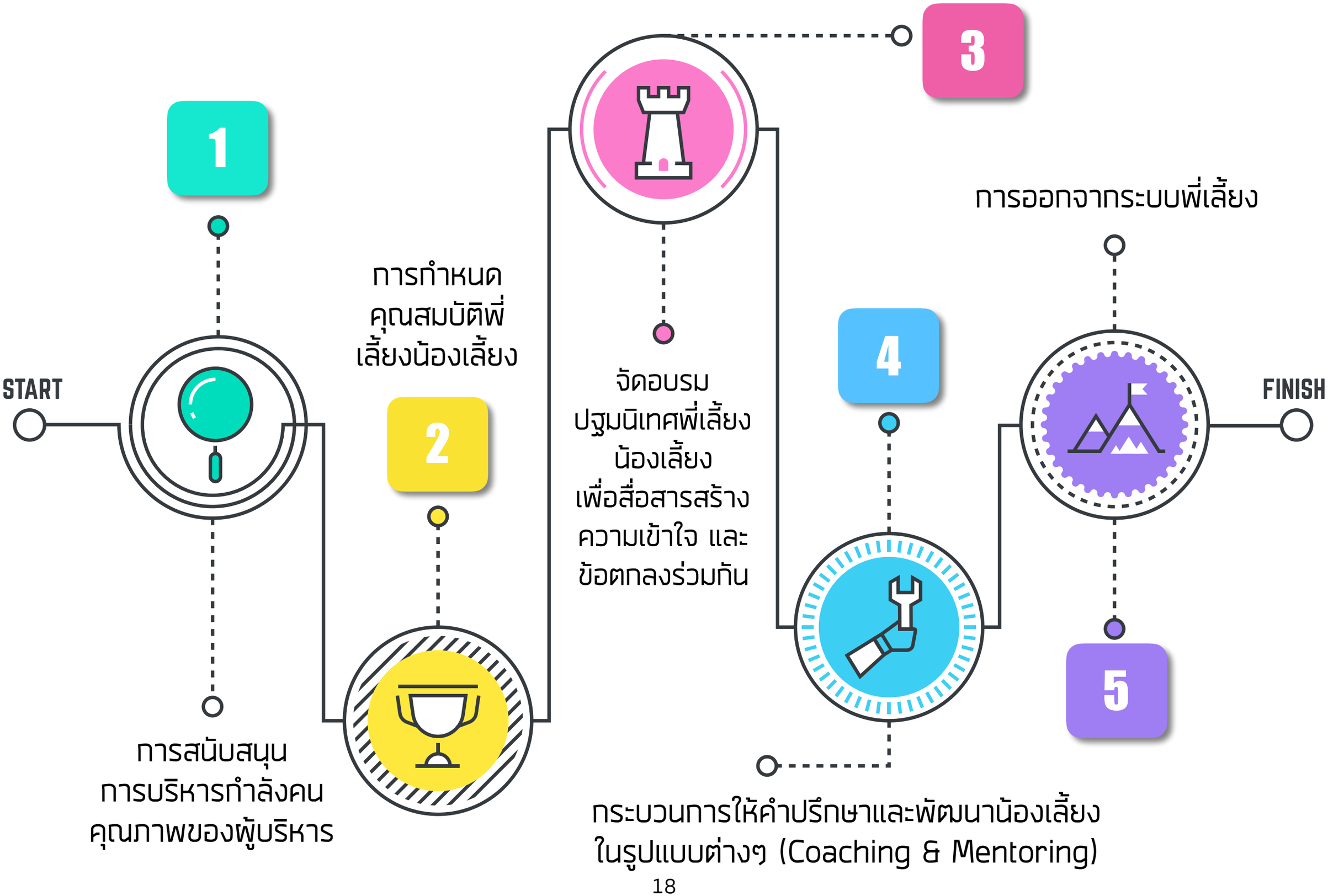
- เงินเพิ่มพิเศษสำหรับ "พี่เลี้ยง"
- โอกาสในการได้รับการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ
- โอกาสในการพัฒนาเสริมสร้างเส้นทางความก้าวหน้า

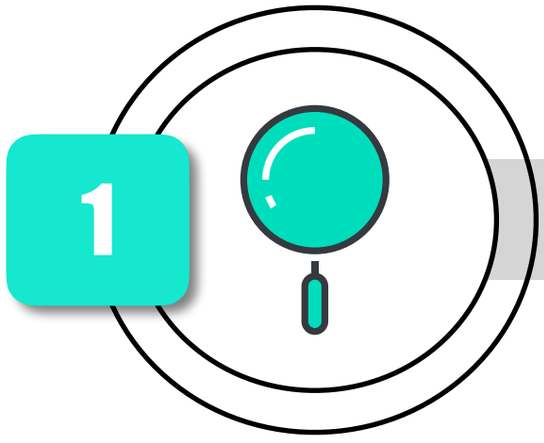
การติดตามและประเมินผล

STEP 4

- กำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายในการประเมิน
- ติดตามผลสม่ำเสมอในระยะช่วงเวลา 1 ปี

บทบาทของส่วนราชการ / เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
สำหรับการดำเนินการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง





การสนับสนุนการบริหารกำลังคนคุณภาพของผู้บริหาร

ผู้บริหารของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ และมีส่วนร่วมในการ ผลักดันให้ระบบ"พี่เลี้ยง"ในส่วนราชการ ในการกำกับดูแลกระบวนการ ดาเนินการในระบบ "พี่เลี้ยง" ของส่วนราชการ เช่น การตั้งงบประมาณรองรับการจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ การคัดเลือกพี่เลี้ยง การอบรมพัฒนาการกำกับ ดูแลให้คำปรึกษา การติดตาม และ ประเมินผล

2 การกำหนดคุณสมบัติพี่เลี้ยงน้องเลี้ยง

Mentor:

1) ส่วนราชการที่มีระบบ HiPPS = ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอายุราชการมากกว่า 3 ปี/นักเรียนทุนฯ อายุงานมากกว่า 3 ปี

2) ส่วนราชการ/หน่วยงานของรัฐที่ไม่มีระบบ HiPPs = รุ่นพี่นักเรียนทุนรัฐบาล อายุงานมากกว่า 3 ปี /ข้าราชการ-พนักงานของรัฐ ระดับชำนาญการ-ชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่รับทุน - ระหว่างศึกษา

ให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงในส่วนราชการมีส่วนร่วมในการแนะนำ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาตามโครงการที่กำหนด รวมทั้ง การเตรียมความพร้อมก่อนการบรรจุ

ช่วงที่ 1
ตั้งแต่ทำสัญญารับทุน
จนถึงระหว่างศึกษา

Mentee:
นักเรียนทุนรัฐบาล(บุคคลทั่วไป)
นักเรียนทุนรัฐบาล UiS

ช่วงที่ 2 ตั้งแต่บรรจุ - 2 ปี

ให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงในส่วนราชการมีส่วนร่วมในการแนะนำ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ระบบราชการ การใช้ความรู้ความสามารถสร้างประโยชน์แก่ราชการ

ช่วงที่ 2
ตั้งแต่แรกบรรจุ – 2 ปี

Mentee:
นักเรียนทุนรัฐบาล(บุคคลทั่วไป)
นักเรียนทุนรัฐบาล UiS
นักเรียนทุนรัฐบาล(ทุนกลาง)
+
นปร.

ช่วงที่ 3
ตั้งแต่ 2 ปี – เข้าสู่
ระบบ Talent

ช่วงที่ 3 ตั้งแต่ 2 ปี –เข้าสู่ระบบ HiPPS

ส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เพื่อสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพราชการและรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในระบบราชการ

- ❑ ตั้งแต่ 2 ปี จนเข้าระบบ HiPPS (ส่วนราชการที่เข้าร่วมระบบ HiPPS)
- ❑ ส่วนราชการ/หน่วยงานของรัฐที่ไม่เข้าร่วมระบบ HiPPS อาจพิจารณาสิ้นสุดกระบวนการระบบพี่เลี้ยงหรือขยายเวลาดำเนินการได้ตามความเหมาะสม



การจับคู่พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง

- พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงเขียนคณุสมบัติของตัวเอง พร้อมระบุคุณสมบติของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ที่ต้องการ
- หน่วยงาน ที่รับพิดชอบ ทำรายละเอียดรายชื่อ พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงพร้อมคุณสมบัติ
- จับคู่(Matching)พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถที่ต้องถ่ายทอดให้น้อง และ ด้านความสมัครใจที่พี่เลี้ยงเต็มใจทำรวมทั้ง กำหนด หลักเกณฑ์ต่างๆ เช่น อายุงาน อายุตัว และเพศของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงจากนั้น สื่อสารกับนอ้งเลี้ยงและพี่เลี้ยงให้รับทราบ
- มีการประเมินในระยะสั้นเพื่อ re-matching พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง

ตัวอย่าง Mentor-Mentee Profile



ชื่อ-นามสกุล

Mentor

ตำแหน่ง.....

สำนัก/กอง.....

Mentee

ตำแหน่ง.....

สำนัก/กอง.....

ข้อมูลส่วนตัว	ความเชี่ยวชาญ	ความสนใจ	เป้าหมายในการเข้าร่วมโครงการ

ตัวอย่างแบบฟอร์มข้อตกลงระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

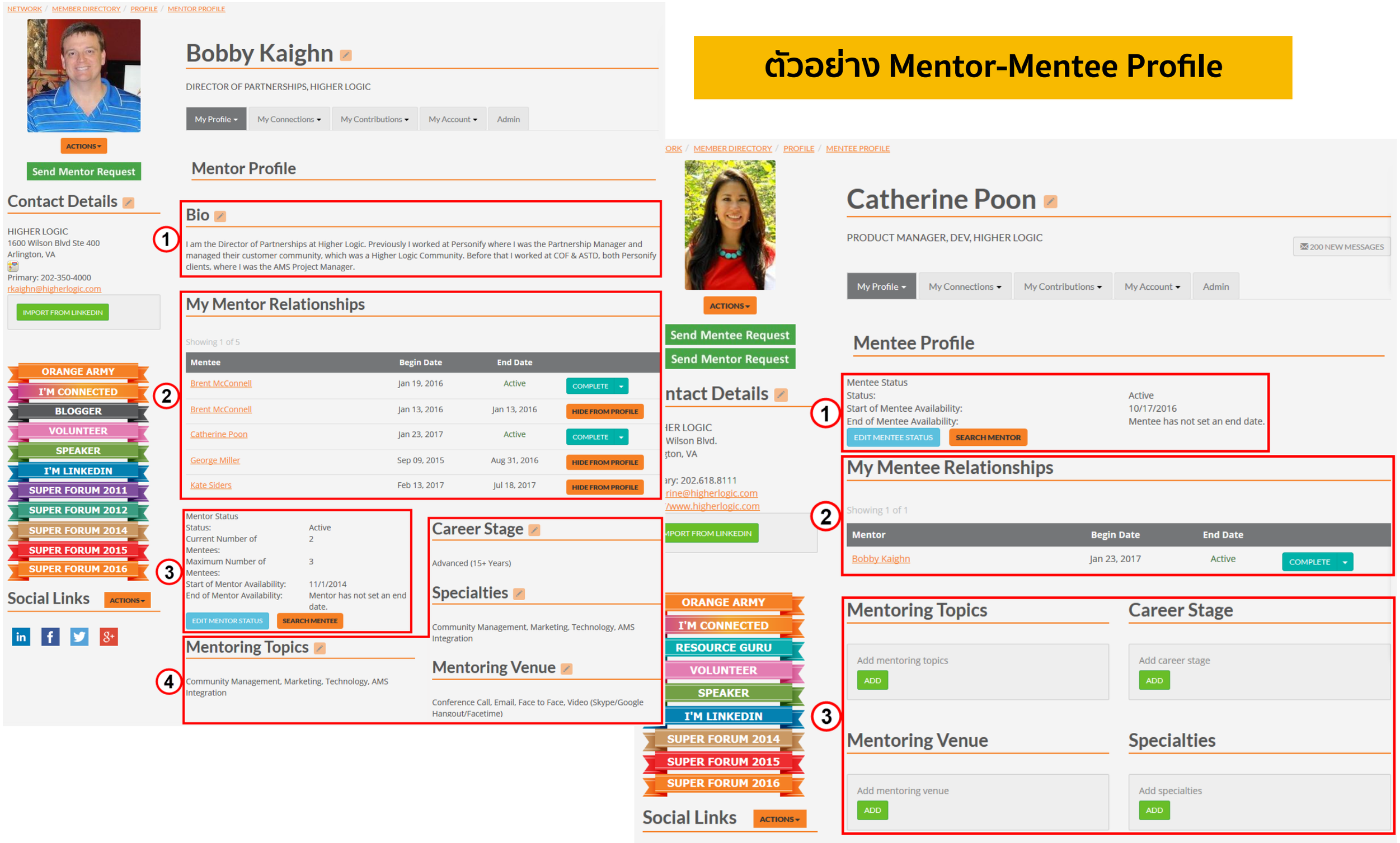


Mentoring Agreement

วัตถุประสงค์ของเอกสารนี้คือช่วยสร้างแนวทางการทำงานระหว่างคู่พี่เลี้ยงน้องเลี้ยง โดยเอกสารนี้จะส่งเสริมการทำข้อตกลงระหว่างทั้งสองฝ่าย โดยการหาข้อสรุปกระบวนการการทำงาน และแนวทางในอนาคตร่วมกัน

MENTOR	MENTEE
ชื่อ	ชื่อ
องค์กร/หน่วยงานของพี่เลี้ยง	องค์กร/หน่วยงานของน้องเลี้ยง
รูปแบบการสื่อสาร Face to face Email Phone	รูปแบบการสื่อสาร Face to face Email Phone
คุณต้องการรับ Feedback อย่างไร	
PARTNER AGREEMENTS	
เป้าหมายของการสร้างความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง	
ความถี่ในการติดต่อสื่อสาร	
ความถี่ในการติดต่อสื่อสารแบบ face-to-face	
ขอบเขตความสัมพันธ์เป็นอย่างไร	
Mentors ในฐานะพี่เลี้ยง ฉันเห็นด้วยที่จะ... (ช่วยพัฒนาเป้าหมาย,ให้ feedback, ตอบสนองความต้องการภายใน 24 ชม. เป็นต้น)	
Mentee ในฐานะน้องเลี้ยง ฉันเห็นด้วยที่จะ... (รับฟัง feedback ของพี่เลี้ยง, รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง, วางแผนและหารือล่วงหน้า)	
ขั้นตอนต่อไป (ระบุกำหนดเวลา) (กำหนดเวลาการหารือร่วมกันในครั้งต่อไป เป็นต้น)	
การรักษาความลับ ในกรณีนำข้อมูลมาจากบุคคลภายนอก ต้องได้รับอนุญาติจากบุคคลนั้นๆ ก่อน หากความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย สามารถออกจากระบบโดยมิให้เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น	
(ลงนาม) พี่เลี้ยง	ลงนาม (น้องเลี้ยง)
วันที่ 23	วันที่

ตัวอย่าง Mentor-Mentee Profile



ตัวอย่างที่ 1 การจัดทำ Mentoring Agreement*

ชื่อพี่เลี้ยง: .....

ชื่อน้องเลี้ยง: .....

วัน/เดือน/ปี ที่จัดทำ ...../...../.....

1. ระบุวัตถุประสงค์ของการเป็นพี่เลี้ยง – น้องเลี้ยง
2. ระบุรายละเอียดกิจกรรม ขอบเขตหน้าที่ตามภารกิจ งาน ฯลฯ (โปรดระบุภารกิข ขอบเขตที่ต้องการได้รับให้คำแนะนำปรึกษา โดยละเอียด ทั้งในหน้าที่ การงาน และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง) ในช่วงเวลาในแต่ละช่วงของการเป็นพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง
3. ระบุความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ควรได้รับการพัฒนาในช่วงเวลาต่างๆ
4. ระบุแผนการดำเนินการ ได้แก่ ความคาดหวัง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ความถี่ สถานที่ และวิธีการที่พบปะกัน และเงื่อนไขอื่นๆ (ถ้ามี)
5. ระบุผลผลิตในช่วงระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยงน้องเลี้ยง เช่น ทุก 3 เดือน
6. การยินยอมให้คณะกรรมการ (Advisory board) หรือ หน่วยงานภายนอก-ภายในที่เกี่ยวข้องในการประเมิน และให้ความเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเพิ่มเติม
7. การลงนามกำกับ

* คณะกรรมการฯ อาจพิจารณาเพิ่มเติมในรายละเอียดได้

ตัวอย่างที่ 2 การจัดทำ Mentoring Agreement*

- MENTOR
- MENTEE
- ชื่อ-นามสกุล
- ชื่อ-นามสกุล
- กอง/สำนัก
- กอง/สำนัก
- รูปแบบการสื่อสาร
- Face to Face E-mail Phone
- รูปแบบการสื่อสาร
- Face to Face E-mail Phone
- คุณต้องการรับ Feedback อย่างไร
- PARTNER AGREEMENTS
- เป้าหมายของการสร้างความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง
- Mentors
- ในฐานะพี่เลี้ยง ฉันเห็นด้วยที่จะ... (ช่วยพัฒนาเป้าหมาย,ให้ feedback, ตอบสนองความต้องการภายใน 24 ชม. เป็นต้น)
- Mentee
- ในฐานะน้องเลี้ยง ฉันเห็นด้วยที่จะ... (รับฟัง feedback ของพี่เลี้ยง, รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง, วางแผนและหารือล่วงหน้า)
- การรักษาความลับ ในกรณีนำข้อมูลมาจากบุคคลภายนอก ต้องได้รับอนุญาติจากบุคคลนั้นๆ ก่อน หากความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย สามารถออกจากระบบโดยมิให้เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น
- ลงนาม (พี่เลี้ยง)
- ลงนาม (น้องเลี้ยง)

แนวทางการติดตามและประเมินผล (Evaluation)

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการติดตามและประเมินระบบพี่เลี้ยง

ทำเครื่องหมาย ในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของคุณมากที่สุด (ในส่วนน้องเลี้ยง)

ข้อที่	ประเด็น	ความเห็น			
		น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.	จำนวนโอกาสที่พบปะ พูดคุยกับพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ				
๒	การพบปะพูดคุยกับพี่เลี้ยงของคุณเป็นเรื่องงาน				
๓	พี่เลี้ยงของคุณให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของคุณ				
๔	พี่เลี้ยงได้แนะนำ ปรึกษาคุณเกี่ยวกับการปรับตัว ระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร				
4	คุณได้รับ feedback ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองทั้งเรื่องงาน และส่วนตัว				
5	พี่เลี้ยงของคุณสามารถแนะนำผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาของคุณ				

ตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1	ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบพี่เลี้ยง	
2	ความรู้/ทักษะ/ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากเข้าร่วมโครงการ	
๓	ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ	

OUTPUT (ผลผลิต)

ผลต่อน้องเลี้ยง (Mentee)
- มีที่ปรึกษาทั้งด้านการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตการเป็น ข้าราชการ
- ได้เรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตการเป็น ข้าราชการที่ดี
- ได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

ผลต่อพี่เลี้ยง (Mentor)
- ได้รับการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น เทคนิคการให้คำปรึกษา
- ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากน้องเลี้ยง ผ่านกระบวนการ Reverse Coaching

ผลต่อหน่วยงาน
- หน่วยงานมีระบบพี่เลี้ยงที่เชื่อมโยงกับแผนกำลังคน แผนการบรรจุแต่งตั้ง แผนการสืบทอดตำแหน่ง และ แผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

OUTCOME (ผลลัพธ์)

ผลลัพธ์ต่อน้องเลี้ยง (Mentee)
- ลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
- มีโอกาสเติบโตและประสบความสาเร็จในการเป็นข้าราชการ

ผลลัพธ์ต่อพี่เลี้ยง (Mentor)
- ลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
- มีโอกาสเติบโตและประสบความสาเร็จในการเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร

ผลลัพธ์ต่อหน่วยงาน
- อัตราการลาออก/เปลี่ยนหน่วยงานของนักเรียนทุน รัฐบาล หรือ กำลังคนคุณภาพลดลง
- หน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากกาลังคนคุณภาพได้อย่างเต็มที่
- ผลการปฏิบัติของหน่วยงานโดยรวมดีขึ้น

3 จัดอบรมปฐมนิเทศพี่เลี้ยงน้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน

ตัวอย่าง

หลักสูตรที่ 1 การเตรียมความพร้อมพี่เลี้ยงก่อนเข้าโครงการ (Mentoring Orientation & Development)

วัตถุประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พี่เลี้ยงก่อนเข้าโครงการ เช่น การชี้แจงทำความเข้าใจระบบพี่เลี้ยง การพัฒนาทักษะการเป็นที่ปรึกษา ทักษะการให้ Feedbackแก่พี่เลี้ยง โดยส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ. อาจดำเนินการร่วมกัน

กรอบหลักสูตร เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจระบบพี่เลี้ยง และพัฒนาทักษะและสมรรถนะของ "พี่เลี้ยง"

ตัวอย่างการพัฒนาสมรรถนะ และทักษะของพี่เลี้ยง

1) Self-awareness - Behavioral awareness
ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถจัดการพฤติกรรมของตนเองได้ เป็นคนเอาใจใส่ผู้อื่น สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของน้องเลี้ยงได้

2) Business/professional savvy - Sense of proportion
มีความชำนาญและรอบรู้ในงานที่ทำ มีประสบการณ์มากพอสำหรับการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้

3) Communication through concept - Communication through language
ฟัง และเปิดใจ แสดงถึงการเอาใจใส่ เป็นคนช่างสังเกต สามารถวิเคราะห์สิ่งที่น้องเลี้ยงต้องการสื่อสาร และพร้อมที่จะมีการตอบสนองกลับ เช่น ให้คำตอบ คำแนะนำ เป็นต้น

4) Commitment to own learning - Interest in helping others to learn
พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และประสบการณ์ใหม่ มีความสามารถในการสร้างการรับรู้และดึงศักยภาพของน้องเลี้ยง

5) Relationship management - Goal clarity
สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว สร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างกิจกรรม

รายละเอียดกิจกรรม	เวลา	วิธีการเรียนรู้
วันที่ 1		
1. ชี้แจงวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ	30 นาที	
2. ความสำคัญของการวางแผนกำลังคนด้วยระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ / ระบบทุนรัฐบาล	1 ชม.	การบรรยายโดยวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ.
3. ภาพรวมการบริหารงานบุคคลและการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ	1 ชม.	การบรรยายโดยวิทยากรจากส่วนราชการ
4. แนวทางการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของ "พี่เลี้ยง"	1 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
5. กิจกรรมละลายพฤติกรรม	1 ชม.	วิทยากรจากภาคเอกชน

ตัวอย่างกิจกรรมในหลักสูตรที่ 2 การปฐมนิเทศร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Mentor and Mentee Orientation)

รายละเอียดกิจกรรม	เวลา	วิธีการเรียนรู้
วันที่ 1		
1. ชี้แจงวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ	30 นาที	
2. กิจกรรมละลายพฤติกรรม/ สันทนาการ	1 ชม.	วิทยากรจากภาคเอกชน
3. ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting)	2 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
4. Workshop การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting	3 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
วันที่ 2		
4. การนำเสนอ Workshop การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting (ต่อ)	3 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
5. แนวทางการดำเนินการร่วมกันระหว่าง "พี่เลี้ยง" และ "น้องเลี้ยง" กิจกรรมเปิดใจ (Mentor & Mentee Open minding)	2 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
6. สรุปผลการเรียนรู้	3 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ

4

กระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยงในรูปแบบต่างๆ (Coaching & Mentoring)

ตัวอย่างการบันทึกการให้คำปรึกษา

ตัวอย่างการบันทึกกระบวนการให้คำปรึกษาและการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของพี่เลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....สำนัก/กอง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง .....สำนัก/กอง.....

ช่วงเวลาข้อตกลง.....ถึงวันที่ .....

ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของพี่เลี้ยง				
วัน เดือน ปี ให้คำปรึกษา	ปัญหา เรื่องที่ให้คำปรึกษา	การให้คำปรึกษา/ช่วยเหลือ	การประเมินผลของพี่เลี้ยงหลังให้คำปรึกษา	ข้อเสนอแนะ

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของน้องเลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....สำนัก/กอง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง .....สำนัก/กอง.....

ช่วงเวลาข้อตกลง.....ถึงวันที่ .....

ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของน้องเลี้ยง			
วัน เดือน ปี ที่ขอคำปรึกษา	ปัญหา เรื่องที่ให้คำปรึกษา	วิธีการให้คำปรึกษา/ช่วยเหลือของพี่เลี้ยง	ข้อเสนอแนะ

ตัวอย่างการบันทึกกระบวนการให้คำปรึกษาและการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมิน "พี่เลี้ยง" ของน้องเลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....สำนัก/กอง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง .....สำนัก/กอง.....

ช่วงเวลาข้อตกลง.....ถึงวันที่ .....

ข้อที่	ประเด็น	ความเห็น			
		น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.	จำนวนโอกาสที่พบปะ พูดคุยกับพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ				
๒	การพบปะพูดคุยกับพี่เลี้ยงของคุณเป็นเรื่องงาน				
๓	พี่เลี้ยงของคุณให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของคุณ				
๔	พี่เลี้ยงได้แนะนำ ปรึกษาคุณเกี่ยวกับการปรับตัว ระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร				
4	คุณได้รับ feedback ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองทั้งเรื่องงาน และส่วนตัว				
5	พี่เลี้ยงของคุณสามารถแนะนำผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาของคุณ				

Courses Offered by Colleges/Universities : บุคคลสามารถเข้าเรียนในชั้นเรียนหลักสูตรระยะสั้นของมหาวิทยาลัยหรือ สถาบันต่างๆโดยองค์กรจะต้องจัดสรรเงินและเวลาเพื่อ การพัฒนารูปแบบนี้

Professional Associations :

สมาคมวิชาชีพจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ในสาขาที่ตรงกับความเชี่ยวชาญของบุคคล

Reading Group:

กลุ่มการเรียนรู้หรือกลุ่มการอ่าน โดยจะมีกลุ่มเจ้าหน้าที่เพื่อหารือเกี่ยวกับหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงาน / องค์กรการประชุมมักจะเกิดขึ้นนอกเวลาทำงานปกติ เช่นเวลา กลางวันหรือหลังเลิกงาน

Networking : ผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพมักมีเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพและแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ

Performance Appraisal : การประเมินผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินและพัฒนา การประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของบุคคล ผลของการประเมินสามารถใช้เพื่อระบุพื้นที่ของการพัฒนาต่อไป

Special Projects :การทดลองปฏิบัติงานในโครงการพิเศษที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ตามความสนใจหรือความถนัดของบุคคล

Conferences, Forums : การเข้าร่วมการประชุ มที่เน้นหัวข้อที่ เกี่ยวข้องกับตำแหน่งและธุรกิจขององค์กร

วิธีการพัฒนาน้องเลี้ยงในรูปแบบต่างๆ

Job Aids : การใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อช่วยให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Job Expanding : การขยายขอบเขตของภาระงานและความรับผิดชอบที่จะทำให้ตำแหน่งมี ความท้าทายมากขึ้น

Job Shadowing : การเรียนรู้วิ ธี การทำงานของบุคคลต้นแบบ

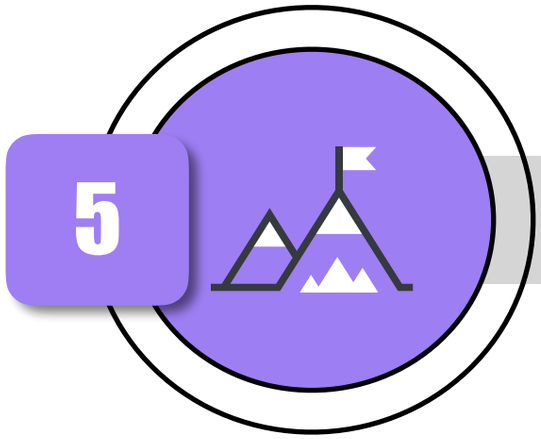
Learning Alerts : การเรียนรู้ได้จากบทความในหนังสือพิมพ์ ประกาศจากหน่วยงานภาครัฐหรือแหล่งความรู้ในชีวิตประจำวัน

Peer-Assisted Learning : การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน

Stretch Assignments : การได้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือ หน้าที่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน

Secondment : การให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

Self-Study : การเรียนรู้ ด้วยตนเองจากE-learning, Youtube, Facebook, Twitter หรือ Website เหล่านี้ถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ทุกๆวัน โดยบุคคลสามารถเลือกได้ตามรูปแบบการเรียนรู้ ของตนเอง



การออกจากระบบพี่เลี้ยง

ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็น"พี่เลี้ยง"จะออกจากระบบพี่เลี้ยงโดยเข้า เงื่อนไขข้อใด ข้อหนึ่ง ดังนี้

▪ครบระยะเวลา (Mentoring Agreements)
คาอธิบาย การทำข้อตกลงระหว่าง "พี่เลี้ยง" และ "น้องเลี้ยง" ควรมีระยะเวลาที่

สอดคล้องกับคุณสมบัติของ "น้องเลี้ยง" ด้วย เช่น กรณีเป็นทุนบุคคลทั่วไป ทุน กลาง ทุน UiS หรือ นปร.

▪ลาออกจากการเป็นพี่เลี้ยง/ลาออกจากราชการ
คาอธิบาย ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็น "พี่เลี้ยง" อาจขอหยุดทำหน้าที่การเป็น "พี่เลี้ยง"

ได้ โดยต้องแจ้งให้คณะกรรมการฯ ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้ง กรณีหาก "พี่เลี้ยง" ได้ลาออก จากราชการด้วย

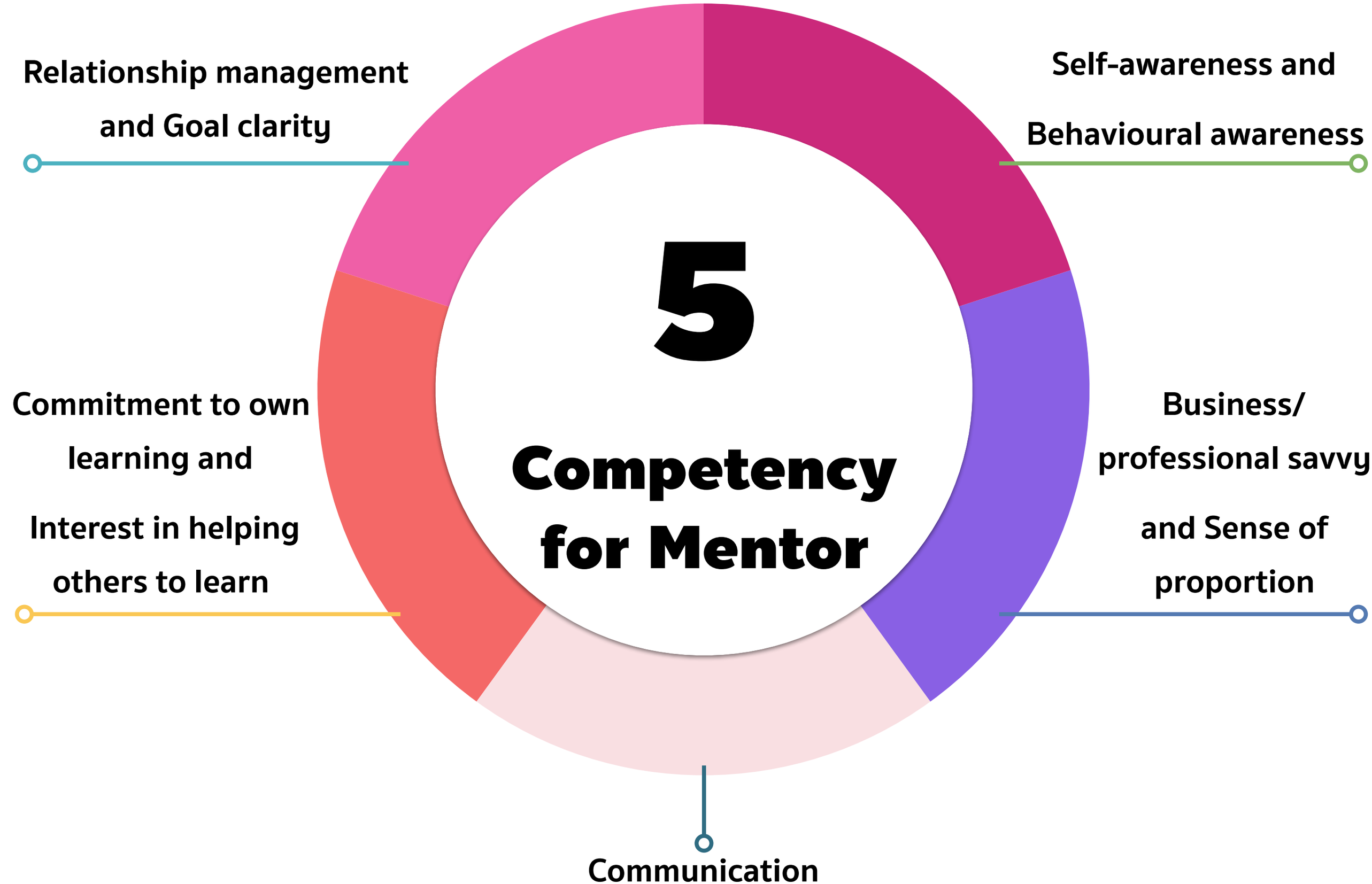
▪ โอนไปส่วนราชการอนื่
คาอธิบาย หาก "พี่เลี้ยง" ได้มีการโอนไปรับราชการที่ส่วนราชการอื่น ๆ ก็ให้ถือว่า

สิ้นสุดการเป็นพี่เลี้ยง ให้คณะกรรมการฯ คัดเลือก "พี่เลี้ยง" รายอื่นทำหน้าที่แทน ต่อไป

5 Competencies for Mentor

ทักษะสำคัญสำหรับการเป็นพี่เลี้ยง





ที่มา : David Clutterbuck, (2004)

5 Competencies for Mentor

1. Self-awareness and Behavioural awareness

- การตระหนักรู้ในตนเองและการรับรู้พฤติกรรม
- พี่เลี้ยงต้องมีความฉลาดทางอารมณ์
- สามารถจัดการพฤติกรรมของตนเองได้
- เป็นคนเอาใจใส่ผู้อื่น
- สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของน้องเลี้ยงได้

2. Business/professional savvy and Sense of proportion

- มีความชำนาญและรอบรู้ในงานที่ทำ
- มีประสบการณ์มากพอสำหรับการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้
- สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์และการทำงานจริง
- สามารถวิเคราะห์และระบุถึงปัญหา หรือ สาเหตุต่าง ๆ

ที่มา : David Clutterbuck, (2004)

5 Competencies for Mentor

3. Communication

- ฟัง และเปิดใจ แสดงถึงการเอาใจใส่
- เป็นคนช่างสังเกต
- สามารถวิเคราะห์สิ่งที่น้องเลี้ยงต้องการสื่อสาร และพร้อมที่จะมีการตอบสนองกลับ เช่น ให้คำตอบ คำแนะนำ เป็นต้น
- การรู้จักใช้อารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- มีความเข้าใจภาษาที่ใช้ และสามารถใช้โทนเสียงได้อย่างเหมาะสม
- สามารถสรุปประเด็น หรือเป้าหมาย ของการสื่อสารในแต่ละครั้ง

ที่มา : David Clutterbuck, (2004)

5 Competencies for Mentor

4. Commitment to own learning and Interest in helping others to learn

- พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี
- มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และประสบการณ์ใหม่
- มีความสามารถในการสร้างการรับรู้และดึงศักยภาพของน้องเลี้ยง
- สามารถทำให้น้องเลี้ยงบรรลุถึงเป้าของชีวิตได้

5. Relationship management and Goal clarity

- สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว
- สร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
- มีการตั้งเป้าหมายของการเป็นพี่เลี้ยงอย่างชัดเจน
- สามารถทำให้น้องเลี้ยงบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

ที่มา : David Clutterbuck, (2004)

ความต่างของ Mentoring, Coaching and Counselling

	Counselling	Coaching	Mentoring	Consulting
Scope and limitations	ดูแลเกี่ยวกับปัญหาทางอารมณ์	ดูแลเกี่ยวข้องกับปัญหาด้านประสิทธิภาพและความท้าทายของงาน	ดูแลเดียวกับการเปลี่ยนแปลงสาย อาชีพ การดูแลเกี่ยวกับบุคคลการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ	เน้นการแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยเฉพาะ
Central focus	ปัญหาต่าง ๆ	ภาระหน้าที่ การทำงาน	Possibility centered	ระบบขององค์กร
What is worked on?	ทำงานบนพื้นฐานของการแก้ไขปัญหา	ทำงานบนพื้นฐานของการพัฒนาและแนะนำพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	การทำงานบนพื้นฐานความสัมพันธ์ของคน 2 คน	ทำงานบนพื้นฐานของระบบโครงสร้างและกระบวนการภายในองค์กร
Time frame	อดีตและปัจจบัน	ระยะเวลาสั้น ๆ	อดีต ปัจจุบัน และอนาคต	ระยะเวลาสั้น ๆ
Areas for discussion	ความรู้สึก	Performance	ความคิด ความรู้สึกและการกระทำ	สิ่งที่จะทำให้องค์กรดีขึ้น
Who does it?	ผู้เชี่ยวชาญด้าน Counselling	ผู้จัดการ หรือ ผู้มี่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน Coaching	ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่ทำงานรวมกันอย่างใกล้ชิด	ผู้เชี่ยวชาญด้าน Consuling
Areas for potential benefit	ข้อมูลเชิงลึก	ความรู้ และทักษะ	ความรู้ ทักษะ และ ข้อมูลเชิงลึก	การปรับปรุงองค์กร

ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ



ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ

1. การยอมรับในองค์กร

ต้องมีการทำความเข้าใจกันอย่างชัดเจนว่า โครงการพี่เลี้ยงเป็นสิ่งที่ต้องการในองค์กร ผลประโยชน์ของโครงการพี่เลี้ยงควรจะได้รับการเสนอเป็นจุดเด่น ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับอาวุโส เพราะไม่เพียงแต่เรื่องเงินทุนสนับสนุน แต่ยังสามารถที่จะแสดงให้องค์กรเห็นว่า จะทำให้เกิดผลประโยชน์ในการพัฒนาทางอาชีพของคนในองค์กรอีกด้วย

2. คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่เหมาะสม

การตัดสินว่าใครจะมีความเหมาะสมในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในกำหนดคุณลักษณะ ความเป็นพี่เลี้ยงและประเมินความสำเร็จของบทบาทและหน้าที่ของพี่เลี้ยง

3. การจับคู่ได้อย่างเหมาะสม

การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงานนี้มี ความสำคัญ บางครั้งพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำปรึกษาได้ควรมีประสบการณ์ในเรื่องที่อยู่ใน ความสนใจของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน สิ่งหนึ่งที่ต้องตระหนักถึงก็คือความขัดแย้งเป็นการส่วนตัว

Mavuso, Michael Abby. 2007. Mentoring as a Knowledge Management Tool in Organisations. Thesis (M.Phil.) -- Stellenbosch University, 2007.

ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ

4. การฝึกอบรมกลุ่มพี่เลี้ยง

การฝึกอบรมพี่เลี้ยงสามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จได้ถึง 40% แต่อย่างไรก็ตามทุกบทบาทควรได้รับการฝึกเพื่อให้เข้าใจถึงความเคลื่อนไหว ของ**ระบบพี่เลี้ยง**และบทบาทความรับผิดชอบของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

5. การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญของ**ระบบพี่เลี้ยง** การขาดการสื่อสาร การขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ และการขาดการตอบสนองเกี่ยวกับกลยุทธ์ของความเป็นพี่เลี้ยงเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวใน**ระบบพี่เลี้ยง**

6. การยอมรับในความหลากหลาย

เป็นลักษณะสำคัญของความสำเร็จของ**ระบบพี่เลี้ยง** หมายความว่า พี่เลี้ยงต้องทราบว่าวิธีใด/เรื่องใดที่จะส่งผลกระทบถึงภูมิหลังของความ สัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน นอกจากนี้พี่เลี้ยงต้องเข้าใจในภูมิหลังของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

7. การติดตามและการประเมินผล

เช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ ที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

Mavuso, Michael Abby. 2007. Mentoring as a Knowledge Management Tool in Organisations. Thesis (M.Phil.) -- Stellenbosch University, 2007.

"สื่อสารกันอย่างเป็นกันเอง
สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
ให้ความสำคัญด้วยการมอบหมายงาน
และปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง"



เรื่องคนสำคัญที่สุด ถ้าระบบ เรื่องคน ไม่ดี องค์กรก็ไปไม่ได้ ถ้าคนไม่เข้าใจ ผู้บริหารไม่สื่อสารให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกัน ก่อน ก็ยากที่จะขับเคลื่อน ยกตัวอย่าง มีเด็กใหม่มาแบบบรรจุมีปฐมนิเทศผมไปเองทุกครั้ง เน้นเรื่องพูดในภาพรวมว่าต้องไปเป็นไร คุณต้องไปอยู่จุดไหน ไปทุกรุ่น เค้าจะต้องรู้ความคิดของเรา มองเห็นเป็นภาพเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ดี ที่สุดในการสอนเด็กเหล่านี้ คือการปฏิบัติ ทำตัวธรรมดา คุยเล่นกัน ไปต่างจังหวัด ไปโรงแรม นั่งกะพื้นเนี่ย พูดคุยเรื่องทั่วไปบ้าง เป็นการสร้างการเรียนรู้ ว่าเนี่ย คุณคิดยังไง ว่ายังไง เราได้ KM ด้วย ได้มุมมองจากเด็ก เราไม่ได้ทำงานแบบสั่ง เราทำให้เค้ามองเป็นตัวอย่างแต่พื้นฐานเค้าก็ต้องมีในตัว เรื่องความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ได้ไปเบ่งอะไรใคร



"การมอบหมายงานให้ทำ ถือเป็นการพัฒนาน้องอย่างนึง"

"พี่เลี้ยงแบบที่เป็นระบบราชการ คือ ผู้บังคับบัญชา ไม่เชิงพี่เลี้ยงนะ ผู้บังคับชื่อก็บอก บังคับบัญชาก็บอกว่าสั่ง แต่เขาก็ต้องเรียนรู้งานจากหัวหน้าของเขา โดยที่อาจจะไม่ได้มีพี่มาคอยประคบประหงมอะไร ด้วยหน้างานเรามีเยอะ จะให้ไปนั่งดูแลคงไม่มีเวลา เขาต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง เก่งแล้วต้องแกร่งด้วย การมอบหมายงานให้ทำเลยก็ถือเป็นการพัฒนาเขาอย่างนึง"



Case จากหน่วยงาน

คำพูดจาก ผู้บังคับบัญชา
ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง
ของนักเรียนทุน

" Assign ให้ทุกคนมี Partner ทำงานเป็นคู่ ต้องรู้เท่ากัน ช่วยกัน"

จำนวนคนของเราไม่เยอะค่ะ อายุก็ไม่ได้ห่างกันมาก บรรยายกาศก็เลยเป็นกันเองระบบพี่เลี้ยงของเรา ก็คือ เราจะ Assign ให้ทุกคนมี Partner คือ การทำงานคู่กัน อาจจะเป็นหัวหน้าลูกน้อง หรือรุ่นพี่รุ่นน้อง หรือบางทีเป็นเพื่อนกัน เข้ามาพร้อมกัน คือ สองคนนี้ต้องรู้เท่ากันคนนึงลาไป อีกคนต้องทำงานต่อได้ ซึ่งมันทำให้เด็กที่เข้ามาใหม่เขาจะไม่รู้สึกเคว้งคว้าง เดียวดาย เพราะเขาจะมีบัดดี้ ทำงานเป็นเพื่อนกัน

"เน้นการสอนให้คิดตาม เล่าถึงประสบการณ์ อธิบายให้เห็นภาพ"



สไตล์ของผม คือ พี่สอนน้องกว่าเราจะผ่านมาต้องมีกระบวนการ เรื่องบางเรื่องต้องหาทางไปสู่จุดมุ่งหมายจุดนั้น บางทีต้องอธิบายให้น้องเค้าฟังว่า การไปสู่จุดมุ่งหมายจุดนั้นมันมีหลายทาง ต้องพิจารณากลุ่มเป้าหมาย stakeholder ทั้งหลายด้วย หาทิศทางในการประสานงานบางคนต้องอ่อน บางคนต้องหาวิธีการล๊อบบี้กลายๆ พยายามสอนน้องเค้า คือ จริงๆ แล้วนี่คือจากประสบการณ์เรา เค้าไม่จำเป็นต้องฟังเรา 100% เรามองว่าอย่างนั้น

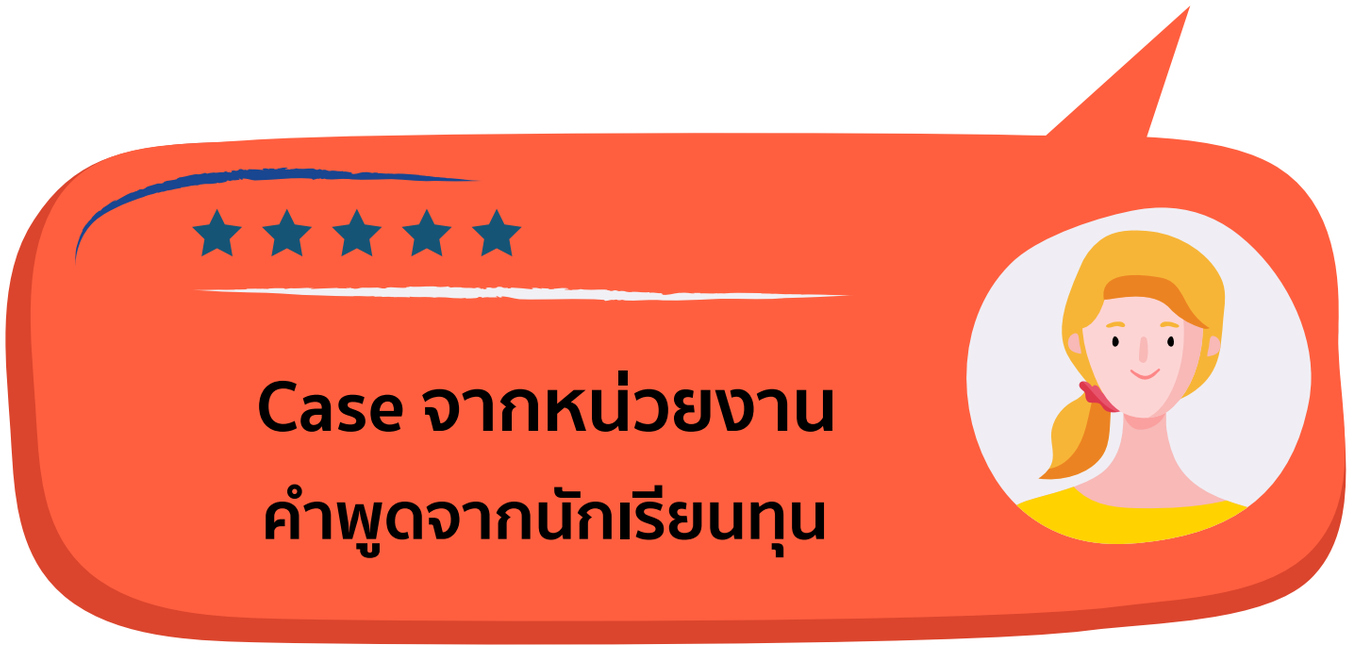


Case จากหน่วยงาน

คำพูดจาก ผู้บังคับบัญชา
ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง
ของนักเรียนทุน

"การสังเกตุความเปลี่ยนแปลงของน้อง และมอบหมายงานที่ท้าทายให้"

เด็กเก่ง เขาจะมีความคาดหวังสูงแล้วก็เลยมอบงานวิธีคิดของพี่ คือ ต้องมอบงานยากที่คนอื่นทำไม่ได้นี้ เค้าก็จะตื่นตาตื่นใจอยากรู้ไปหมด ตอนแรกๆเค้าก็แฮปปี้มีอยู่ช่วงหนึ่งที่พอเราไม่ได้ใส่ใจเค้า พี่สังเกตว่าถ้าเค้าหงอย พี่จะเรียกมาคุย พี่จะสังเกตจากการกลับบ้านเมื่อก่อนเค้าเคยกลับ 2 ทุ่มกลับพร้อมเรา วันเค้ากลับเร็วหรือว่าเค้าไม่เข้ามาหาเราแสดงว่าเค้าต้องมันปัญหาอะไร ถ้างั้นพี่ต้องค่อยคุยนะคะแต่บางทีงานจะยุ่งๆ เค้าก็มี feedback มานิดนึงหลังจากนั้นเนี่ยพี่เลยเปลี่ยนวิธีการ assign งานเครือข่ายให้เค้า



"เล่าให้เห็นภาพใหญ่ ย่อยลงมาถึงภาพเล็ก"

พอเราย้ายมาปุ๊ป เราต้องทำงานาเลย คือ เราต้องปรับตัวให้เร็ว ตั้งหลักให้เร็ว เราเห็นงานแล้วมันเยอะมากจริงๆ มีพี่เลี้ยงคอยสอนงานคอยดูแลทุกข์สุข แต่ทุกคนก็มีงานยุ่ง เพราะงันเราต้องอาศัย เทคนิคส่วนตัวด้วยเหมือนกันที่จะเข้าหา ถ้าเราเป็นคนอยากรู้ขวนขวายเขาก็พร้อมสอนพร้อมรับฝังนะ แต่ถ้าอยู่ๆเราไปนั่งโต๊ะ และคาดหวังให้มีคนมานั่งประกบช่วยสอนหรือมาดูแลเราทุกอย่างคงไม่มี แต่ต้องบอกว่า **พี่เขาฉลาด เขาเล่าทำ ให้เราเห็นภาพรวมของที่นี่ ก่อนงานในส่วนที่เรารับผิดชอบ ทั้งในกองเรา ย่อยลงมา จนถึงโต๊ะเรา เมื่อเราเห็นภาพใหญ่ย่อยลงมาถึงภาพเล็กเราจะเข้าใจว่าตอนนี้เรากำลังทำอะไรอยู่ มี Direction ชัดเจน**

(ร่าง)
คู่มือสำหรับการบริหารกำลังคน
คุณภาพ : ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)



คำนำ

ในปัจจุบันอัตราการแข่งขันในตลาดแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์การทุกองค์การพยายามที่จะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพของตัวเองไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่จะนำพาและขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ ดังนั้น องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จึงได้นำแนวคิดการบริหารกำลังคนคุณภาพมาใช้ในองค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดึงดูด ดูแล พัฒนา และรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพให้อยู่ในองค์การ

ระบบราชการในปัจจุบันกำลังเผชิญกับภาวะขาดแคลนกำลังคนคุณภาพที่เข้ามาปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาประเทศ เนื่องจากบริบทสังคมสูงวัย ราชการปัจจุบันไม่เป็นทางเลือกแรกในการประกอบอาชีพ ปัญหาการจูงใจและรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในราชการ โดยเฉพาะปัญหาของการลาออกจากระบบราชการของกำลังคนคุณภาพ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่ขาดความพร้อมในด้านการให้ความพร้อม การพัฒนา การรักษา และจูงใจบุคลากรที่เป็นระบบ

สำนักงาน ก.พ. เป็นแหล่งทุนรัฐบาลที่จัดสรรทุนรัฐบาล ก.พ. เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดกำลังคนคุณภาพที่มีความรู้ความสามารถมารับราชการเพื่อให้นักเรียนทุนรัฐบาลที่รัฐได้ลงทุนสร้างคุณประโยชน์แก่ราชการด้วยการใช้ความรู้ ความสามารถ จากการศึกษาในการปฏิบัติราชการอย่างเต็มที่ ตลอดจนในการประเมินการติดตามการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนของรัฐบาล (ทุน ก.พ) ได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการติดตามรักษาไว้ใช้ประโยชน์ผู้รับทุนรัฐบาล สรุปว่าส่วนราชการควรมีระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ในหน่วยงาน เพื่อดูแลและให้คำปรึกษาผู้ได้รับทุนที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน โดยกำหนดภารกิจของพี่เลี้ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของงานในหน้าที่รับผิดชอบ

แม้ว่าสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการที่ขอรับการจัดสรรทุนรัฐบาล ก.พ. กำหนดให้มีพี่เลี้ยงสำหรับนักเรียนทุนรัฐบาลที่สำเร็จการศึกษา เช่น นักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (UiS) อย่างไรก็ดี การดำเนินการของส่วนราชการที่ผ่านมายังพบว่า การดำเนินการยังมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการเนื่องจากยังไม่มีระบบการดำเนินการที่ชัดเจนจากสำนักงาน ก.พ. อาทิ การกำหนดคุณสมบัติพี่เลี้ยง – น้องเลี้ยง การคัดเลือก สิทธิประโยชน์ การพัฒนาฯ ฯลฯ

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ให้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทั้งระดับตัวบุคคลและองค์กรที่เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Developmental Partnership) เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว แบบระยะยาวจากเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ประสบการณ์และความเข้าใจในงาน และมุมมองส่วนบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้อีกฝ่ายมีความพร้อมในการทำงาน พร้อมที่จะเจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ ซึ่งการสร้างระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย และการมีระบบพี่เลี้ยงเป็นกระบวนการสร้างและรักษากลุ่มคนที่มีศักยภาพในการทำงานสูงและรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร โดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือสำหรับการบริหารกำลังคนคุณภาพ : ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาและรักษากำลังคนคุณภาพให้อยู่ในระบบราชการเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้กับประเทศต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	ความสำคัญและความหมายของระบบพี่เลี้ยง	4-9
2	องค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง	10-11
3	ระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ	12-18
4	ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ	19-43
5	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาใช้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ	44-45
6	คำถามเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง	46-51
	บรรณานุกรม	52

บทที่ 1
ความสำคัญและความหมายของระบบพี่เลี้ยง

ทำไมต้องมีระบบพี่เลี้ยง


ส่วนราชการมีบุคลากรที่เป็นกำลังคนคุณภาพ


นักเรียนทุนไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้


บุคลากรคนอื่น ๆ ไม่เข้าใจว่า ทำไมส่วนราชการต้องมีนักเรียนทุน


นักเรียนทุนที่มาบรรจุใหม่ ไม่รู้ว่าต้องปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างไร


ส่วนราชการรู้สึกว่าใช้ประโยชน์จากนักเรียนทุนไม่คุ้มค่า


นักเรียนทุนไม่สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่


ความคาดหวังในตัวนักเรียนทุนแตกต่างจากข้าราชการทั่วไป


นักเรียนทุนลาออกเมื่อใช้ทุนครบกำหนดเวลา

ทำไมต้องมีระบบพี่เลี้ยง
Why…Mentoring System ?

ระบบพี่เลี้ยง : Mentoring System



- ระบบพี่เลี้ยงที่มีคุณภาพช่วยให้น้องเลี้ยง สามารถเรียนรู้ความรู้ที่จำเป็นและทักษะจากพี่เลี้ยง





- ระบบพี่เลี้ยงช่วยส่งเสริมการทำงานในสังคมการสนับสนุนส่วนบุคคลสู่ความสำเร็จ สร้างโอกาสให้น้องเลี้ยงมีโอกาสในการประสบความสำเร็จมากขึ้น มีความก้าวหน้าในอาชีพทั้งในการบริหารงานและจากภาคส่วนอื่นๆ



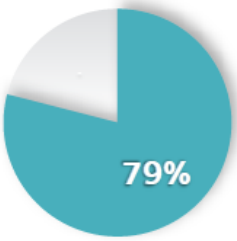




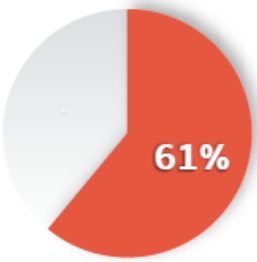
ที่มา: CIPD (Chartered Institute of Personnel Development)

ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง

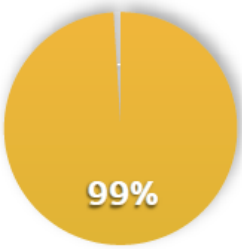
CIPD :Chartered Institute of Personnel Development (2013) การสำรวจความคิดเห็นและการยอมรับการใช้ระบบพี่เลี้ยงในองค์กรของประเทศอังกฤษ



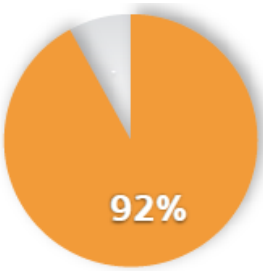
ร้อยละ 79 ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่าปัจจุบันองค์กรมีการใช้ระบบพี่เลี้ยง



ร้อยละ 61 ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่าระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ



ร้อยละ 99 ของผู้ตอบแบบสอบถาม รู้สึกว่าระบบพี่เลี้ยงสามารถส่งมอบผลประโยชน์ให้แก่ตัวบุคคลและองค์กรได้

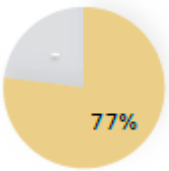


ร้อยละ 92 ของผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

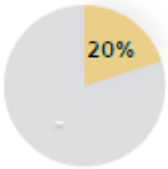
ความสำคัญของระบบพี่เลี้ยง

ผลการวิจัยการใช้ระบบพี่เลี้ยงในที่ทำงานพบว่า มีผลเชิงบวกต่อ 3 ปัจจัย ต่อไปนี้

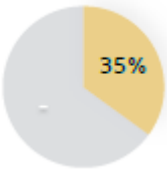
RETENTION



Retention ในองค์กรสูง

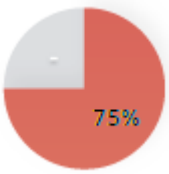


การลาออกลดลง



พนักงานที่ไม่ได้รับการสอนงาน จะเริ่มมองหางานใหม่ใน 1 ปี

PROMOTION

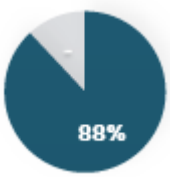


ระบบพี่เลี้ยงมีผลโดยตรงต่อการเลื่อนตำแหน่ง

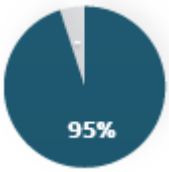


ผู้หญิงที่ได้รับการสอนงาน มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งมากขึ้น

PRODUCTIVITY



ผลผลิตสูงขึ้น เมื่อมีการสอนงาน



ผู้รับการสอนงานได้รับประสบการณ์ที่ดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

ที่มา :https://ticsyformacion.com/2012/02/14/los-mentores-crean-la-diferencia-infografia-infographic-education/

นิยามของระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system)

- ระบบความสัมพันธ์ระยะยาวของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน ความเชี่ยวชาญในงานจนเป็นที่ยอมรับ หรือเรียกว่าพี่เลี้ยง (Mentor)
- ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ รวมถึงถ่ายทอดความรู้ให้อีกฝ่ายหรือน้องเลี้ยง (Mentee) มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ









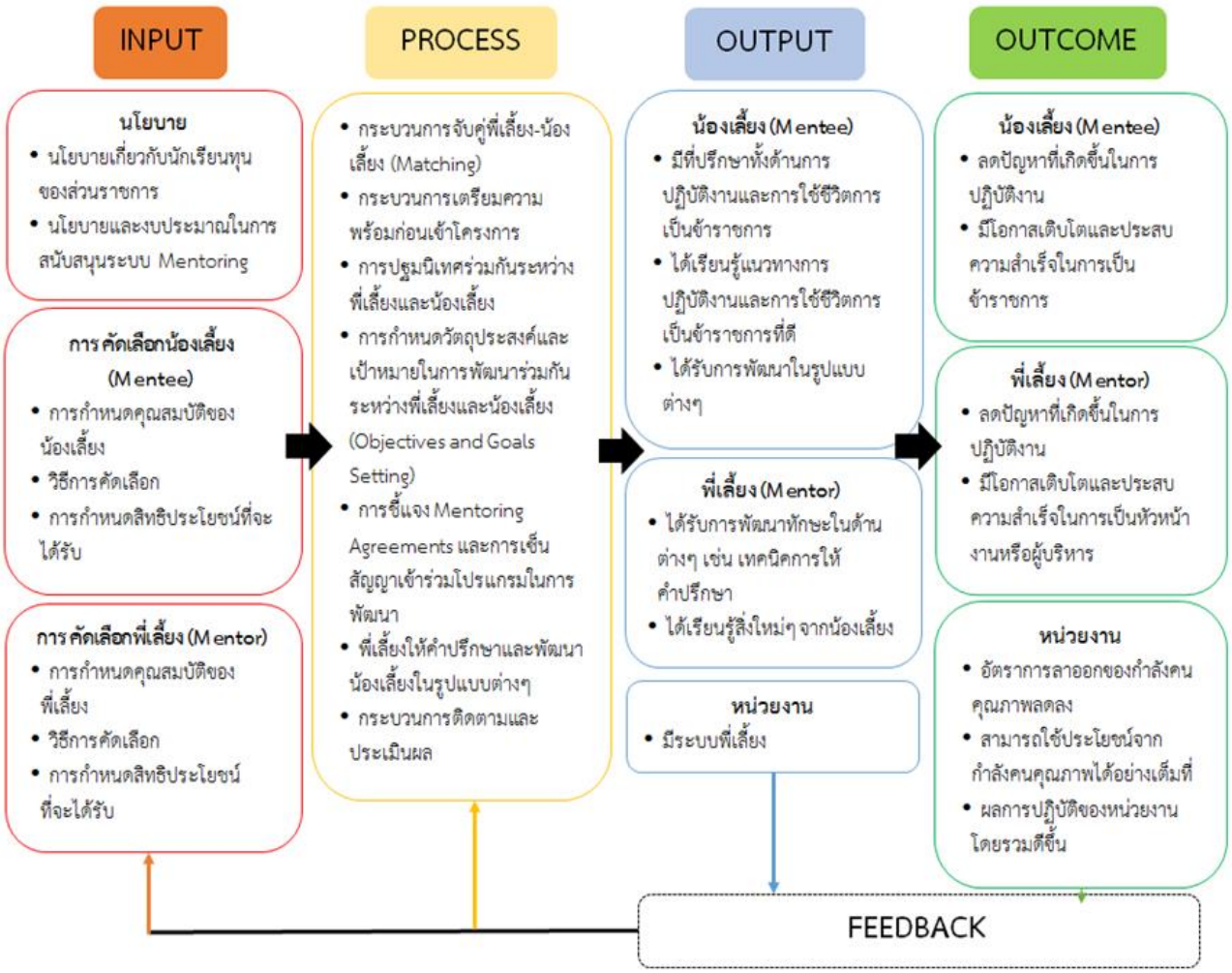




ที่มา: CIPD (Chartered Institute of Personnel Development)

บทที่ 2
องค์ประกอบของระบบพี่เลี้ยง

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย 1) สำนักงาน ก.พ. 2) ส่วนราชการต้นสังกัด 3) กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และ 4) กลุ่มผู้ที่ทำหน้าที่เป็นน้องเลี้ยง หรือผู้ที่อยู่ในความดูแล (Mentee) นำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ที่นำมาใช้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ 2 กลุ่มหลักที่อยู่ในช่วงต้นของอาชีพราชการ ได้แก่ นักเรียนทุนรัฐบาลแรกบรรจุ และกลุ่มข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้



จากภาพประกอบดังกล่าว ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) INPUT 2) PROCESS 3) OUTPUT 4) OUTCOME และ 5) FEEDBACK รายละเอียดดังนี้

1

INPUT ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ นโยบาย การคัดเลือกน้องเลี้ยง (Mentee) และ การคัดเลือกพี่เลี้ยง (Mentor)

- **นโยบาย** แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ นโยบายเกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ และนโยบายและงบประมาณในการสนับสนุนระบบ Mentoring

- **การคัดเลือกน้องเลี้ยง (Mentee)** แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การกำหนดคุณสมบัติของน้องเลี้ยง วิธีการคัดเลือก และการกำหนดสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ

- **การคัดเลือกพี่เลี้ยง (Mentor)** แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยง วิธีการคัดเลือก และการกำหนดสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ

2

PROCESS ประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ กระบวนการจับคู่พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง (Matching), กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าโครงการการปฐมนิเทศร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting), การชี้แจง Mentoring Agreements และการเซ็นสัญญาเข้าร่วมโปรแกรมในการพัฒนา, กระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยงในรูปแบบต่างๆ และกระบวนการติดตามและประเมินผล

3 OUTPUT คือ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากระบบ Mentoring ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินและติดตามผล ประกอบไปด้วย

- **ผลต่อน้องเลี้ยง (Mentee)**
- **ผลต่อพี่เลี้ยง (Mentor)**
- **ผลต่อหน่วยงาน**

4 OUTCOME **คือ** ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากระบบ Mentoring ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินและติดตามผล ประกอบไปด้วย

- **ผลลัพธ์ต่อน้องเลี้ยง (Mentee)**
- **ผลลัพธ์ต่อพี่เลี้ยง (Mentor)**
- **ผลลัพธ์ต่อหน่วยงาน**

5 FEEDBACK เป็นการสะท้อนกลับผลการประเมินระบบ Mentoring เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบ Mentoring ทั้งในส่วนของ input และ process

บทที่ 3
ระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ

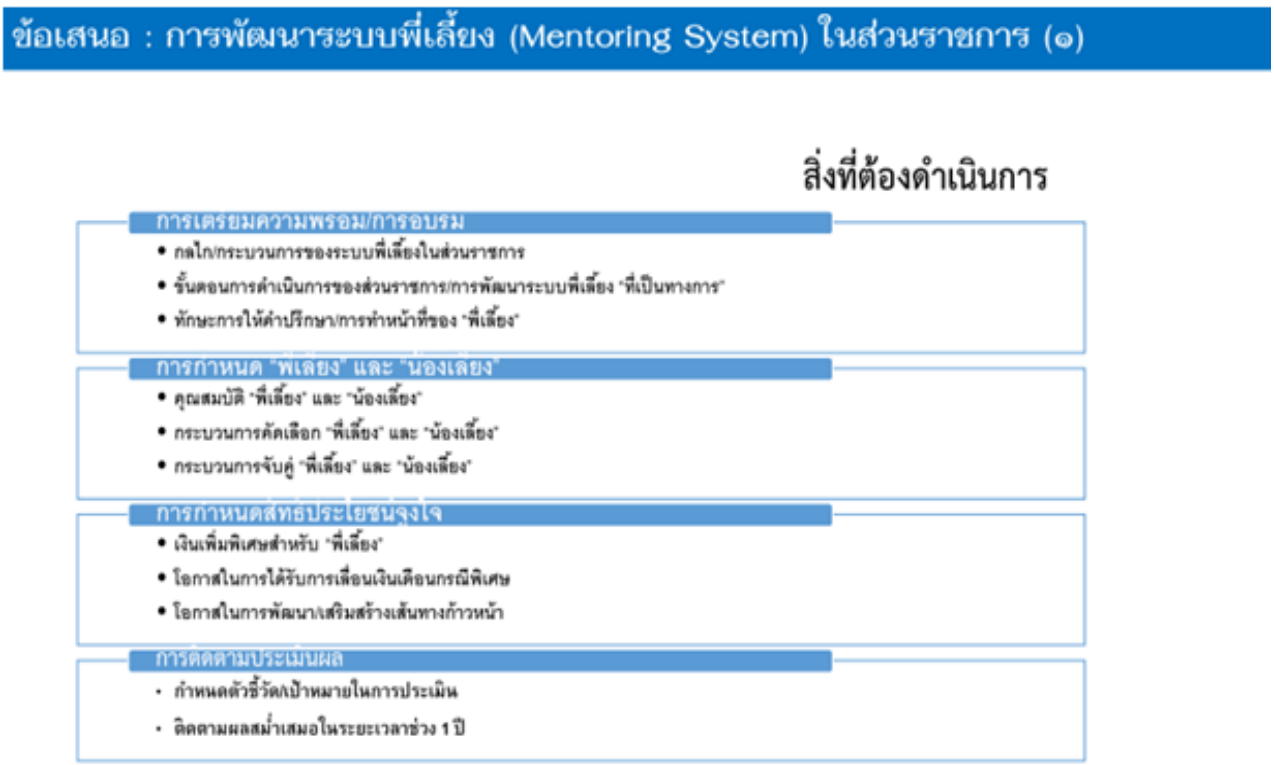
ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบหลัก

1. การเตรียมความพร้อมของส่วนราชการ และรวมถึงการเตรียมความพร้อมผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นพี่เลี้ยง และการทำความเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของน้องเลี้ยง

2. การกำหนดคุณสมบัติ กระบวนการคัดเลือก และกระบวนการจับคู่ “พี่เลี้ยง” และ “น้องเลี้ยง”

3. การกำหนดสิทธิประโยชน์เพื่อจูงใจให้พี่เลี้ยงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ “พี่เลี้ยง”

4. การติดตามและประเมินผล



ภาพประกอบที่ 3.1 กระบวนการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ

รายละเอียดระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ

ช่วงเวลาการมีพี่เลี้ยง แบ่งเป็น ๓ ช่วงเวลา ได้แก่

ช่วงที่ ๑ ช่วงระหว่างการศึกษา (สำหรับกรณีนักเรียนทุนรัฐบาล)

ช่วงที่ ๒ ช่วงแรกบรรจุเข้ารับราชการ และ

ช่วงที่ ๓ ช่วงแรกเข้าระบบ HiPPS

ช่วงเวลา	กลุ่ม “น้องเลี้ยง”	รายละเอียดการดำเนินการ	วัตถุประสงค์
1	1) บุคคลทั่วไป (ปริญญา)	ตั้งแต่ทำสัญญาการรับทุน ก.พ. จนถึงระหว่างศึกษาในต่างประเทศ	เพื่อให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญในการแนะนำให้คำปรึกษานักเรียนทุนฯ เกี่ยวกับการศึกษาตามโครงการที่ราชการกำหนด การจัดทำโครงการศึกษา การเตรียมความพร้อมก่อนบรรจุเข้ารับราชการ ฯลฯ
	2) ทุนรัฐบาลเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (UiS)	ตั้งแต่วันทำสัญญารับทุนระยะที่ 1 จนถึงช่วงรับทุนระยะที่ 1 (ศึกษาปริญญาตรี)	
2	1. ทุนบุคคลทั่วไป (ปริญญา) 2. ทุน UiS 3. นักเรียนทุนกลาง 4. นปร.	ตั้งแต่แรกบรรจุ จนถึงระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี	เพื่อให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญในการแนะนำให้คำปรึกษานักเรียนทุนฯ เกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร การใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ฯลฯ
3	๑. ทุนบุคคลทั่วไป (ปริญญา) ๒. ทุน UiS ๓. นักเรียนทุนกลาง ๔. นปร.	1) ตั้งแต่ 2 ปี จนถึงการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (กรณีส่วนราชการเข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง) 2) ในกรณีที่ส่วนราชการไม่ได้เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง อาจพิจารณาสิ้นสุดกระบวนการระบบพี่เลี้ยง เมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาที่ 2 หรือดำเนินการให้มีระบบ “พี่เลี้ยง” ต่อไปได้ตามความเหมาะสม	เพื่อเป็นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในราชการต่อไป

กรอบการดำเนินการระบบพี่เลี้ยง

Mentor:

1) ส่วนราชการที่มีระบบ HiPPS = ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอายุราชการมากกว่า 3 ปี/นักเรียนทุนฯ อายุงานมากกว่า 3 ปี

2) ส่วนราชการ/หน่วยงานของรัฐที่ไม่มีระบบ HiPPs = รุ่นพี่นักเรียนทุนรัฐบาล อายุงานมากกว่า 3 ปี /ข้าราชการ-พนักงานของรัฐ ระดับชำนาญการ-ชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่รับทุน - ระหว่างศึกษา

ให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงในส่วนราชการมีส่วนร่วมในการแนะนำ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการศึกษาตามโครงการที่กำหนด รวมทั้ง การเตรียมความพร้อมก่อนการบรรจุ

ช่วงที่ 1
ตั้งแต่ทำสัญญารับทุน
จนถึงระหว่างศึกษา

Mentee:

นักเรียนทุนรัฐบาล(บุคคลทั่วไป)
นักเรียนทุนรัฐบาล UiS

ช่วงที่ 2 ตั้งแต่บรรจุ - 2 ปี

ให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงในส่วนราชการมีส่วนร่วมในการแนะนำ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ระบบราชการ การใช้ความรู้ความสามารถสร้างประโยชน์แก่ราชการ

ช่วงที่ 2
ตั้งแต่แรกบรรจุ – 2 ปี

Mentee:

นักเรียนทุนรัฐบาล(บุคคลทั่วไป)
นักเรียนทุนรัฐบาล UiS
นักเรียนทุนรัฐบาล(ทุนกลาง)
+
นปร.

ช่วงที่ 3
ตั้งแต่ 2 ปี – เข้าสู่
ระบบ Talent

ช่วงที่ 3 ตั้งแต่ 2 ปี –เข้าสู่ระบบ HiPPS

ส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เพื่อสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพราชการและรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในระบบราชการ

- ❑ ตั้งแต่ 2 ปี จนเข้าระบบ HiPPS (ส่วนราชการที่เข้าร่วมระบบ HiPPS)
- ❑ ส่วนราชการ/หน่วยงานของรัฐที่ไม่เข้าร่วมระบบ HiPPS อาจพิจารณาสิ้นสุดกระบวนการระบบพี่เลี้ยง หรือขยายเวลาดำเนินการได้ตามความเหมาะสม

กรอบการดำเนินการระบบพี่เลี้ยงที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

การพัฒนาทักษะและสมรรถนะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง ได้แก่

- ให้พี่เลี้ยงได้รับการพัฒนาทักษะและสมรรถนะสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดี โดยรับการอบรมตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ อาจเป็นการดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. หรือสถาบันที่ปรึกษาที่ได้รับการยอมรับ
- กำหนดให้มีกิจกรรมร่วมกัน เช่น การปฐมนิเทศร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง เพื่อชี้แจง สร้างความเข้าใจ ความคาดหวังของวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting)
- การพัฒนาโดยกลไกของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) เพื่อเน้นการสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลายและการสร้างเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในหลายมิติ โดยองค์ประกอบของเงื่อนไขหลัก (Development Credit Profiles) ๔ องค์ประกอบ ครอบคลุมทั้งมิติศักยภาพ (องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ/สมรรถนะที่พึงประสงค์/พฤติกรรม/คุณสมบัติส่วนบุคคล และองค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเอง) และมิติผลงาน (องค์ประกอบด้านการผลิต/สร้างผลงานระดับองค์กร/ผลงานเชิงนวัตกรรม/ข้อเสนอแนวคิดในงาน/วิชาชีพ)

ด้านผลงาน อาทิ การจัดทำข้อเสนอในเชิงนวัตกรรม การทำ Motion graphic เพื่อนำเสนอผลงานที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนและประเทศ

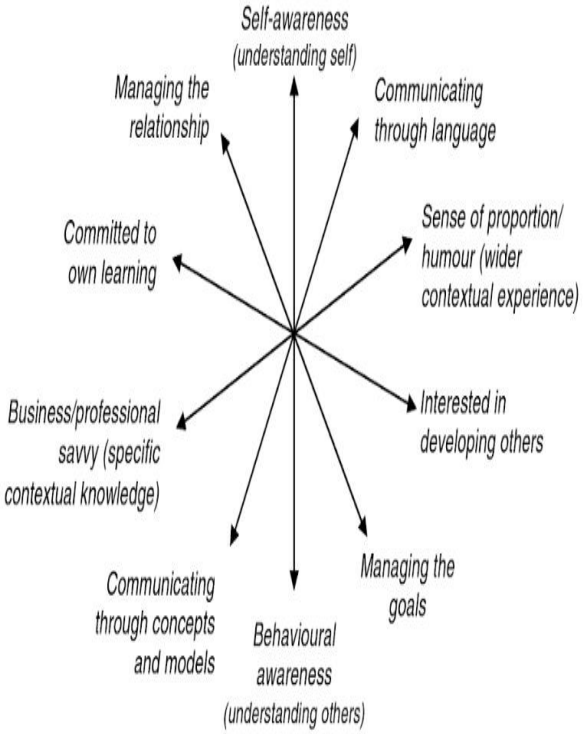
ด้านการพัฒนาตนเอง อาทิ การเข้าร่วมอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) การทำหน้าที่ผู้สอนงานหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Coach) การเข้าร่วมโครงการ Policy Work / Study Team (PWST)

ด้านเครือข่าย อาทิ การเข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายต่าง ๆ เช่น สมาคมวิชาชีพ สมาคมนักเรียนทุนรัฐบาล การทำงานเพื่อสังคม ฯลฯ

ตัวอย่าง

หลักสูตรตัวอย่างการพัฒนา “พี่เลี้ยง

Mentor’s Competencies*:



Competency ที่คาดหวังของ Mentor

1) **Self-awareness – Behavioral awareness**
ความฉลาดทางอารมณ์
สามารถจัดการพฤติกรรมของตนเองได้
เป็นคนเอาใจใส่ผู้อื่น
สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของน้องเลี้ยงได้
2) **Business/professional savvy – Sense of proportion**
มีความชำนาญและรอบรู้ในงานที่ทำ
มีประสบการณ์มากพอสำหรับการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้
3) Communication through concept – Communication through language
ฟัง และเปิดใจ แสดงถึงการเอาใจใส่
เป็นคนช่างสังเกต
สามารถวิเคราะห์สิ่งที่น้องเลี้ยงต้องการสื่อสาร และพร้อมที่จะมีการตอบสนองกลับ เช่น ให้คำตอบ คำแนะนำ เป็นต้น
4) Commitment to own learning – Interest in helping others to learn
พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี
มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และประสบการณ์ใหม่
มีความสามารถในการสร้างการรับรู้และดึงศักยภาพของน้องเลี้ยง
5) Relationship management – Goal clarity
สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว
สร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
ฯลฯ

ที่มา: Clutterbuck & Lane, (2004)

กรอบการดำเนินการระบบพี่เลี้ยงที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

รายละเอียดการกำหนดเป็นเงื่อนไขหลัก (Development Credit) ตามแผนภาพดังนี้

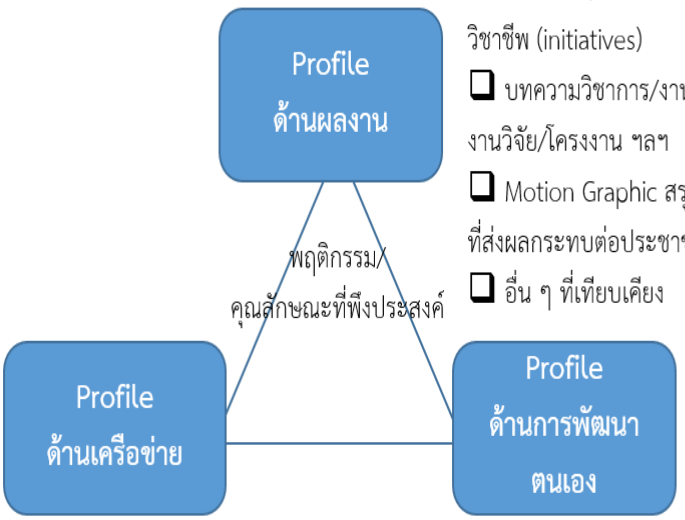
1 กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework :EAF)

+

2. กรอบการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Training & Development Roadmap)

เน้นการสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย และการสร้างเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในหลายมิติ โดยต้องสร้าง Profile ทั้ง ๓ ด้านให้เป็นที่ยอมรับ

กำหนดเงื่อนไขหลัก (Development Credit) เพื่อให้สอดคล้องกับการปรับเป็นระดับชำนาญการพิเศษ ตาม ว ๑๐/๕๙



- ❑ นวัตกรรม/ข้อเสนอแนวคิดในงาน/วิชาชีพ (initiatives)
- ❑ บทความวิชาการ/งานศึกษา/งานวิจัย/โครงงาน ฯลฯ
- ❑ Motion Graphic สรุปผลงานที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน/ผู้รับบริการ
- ❑ อื่น ๆ ที่เทียบเคียง

- ❑ เข้าร่วม/เป็นสมาชิกเครือข่ายวิชาการ/สมาคมวิชาชีพ/กำลังคนคุณภาพ เช่น สมาคม นทร.
- ❑ กิจกรรม CSR
- ❑ อื่น ๆ ที่เทียบเคียง

- ❑ หลักสูตรฝึกอบรมภาคบังคับ (ต้น-กลาง-สูง)
- ❑ ทำหน้าที่พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน
- ❑ การปฏิบัติงานใน PWST
- ❑ อื่น ๆ ที่เทียบเคียง

กรอบการดำเนินการระบบพี่เลี้ยงที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

การออกจากการเป็นพี่เลี้ยง

- ครบระยะเวลา (Mentoring Agreements)
- ลาออกจากการเป็นพี่เลี้ยง/ลาออกจากราชการ
- โอนไปส่วนราชการอื่น

Mentoring System



การเข้าสู่ระบบ “พี่เลี้ยง”


การประเมินผล
Advisory board


Mentoring
Agreement Ending


การลาออกจากการ
เป็นพี่เลี้ยง/ ราชการ


ผลการประเมิน
ต่ำกว่าระดับ “ดี”


โอนไปส่วนราชการ
อื่น

บทที่ ๔

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ มีกระบวนการ ดังนี้

ส่วนราชการ



(1) การสนับสนุนการบริหารกำลังคนคุณภาพของผู้บริหาร

(2) การกำหนดคุณสมบัติพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง

(3) จัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน

(4) กระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยงในรูปแบบต่างๆ (Coaching & Mentoring)

(5) การออกจากระบบพี่เลี้ยง

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ (ต่อ)



ส่วนราชการ

(1) การสนับสนุนการบริหารกำลังคนคุณภาพของผู้บริหาร

ผู้บริหารของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ และมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ระบบ"พี่เลี้ยง" ในส่วนราชการ ในการกำกับดูแลกระบวนการดำเนินการในระบบ "พี่เลี้ยง" ของส่วนราชการ เช่น การตั้งงบประมาณรองรับการจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ การคัดเลือกพี่เลี้ยง การอบรมพัฒนาการกำกับ ดูแลให้คำปรึกษา การติดตาม และประเมินผล



ส่วนราชการ

(2) การกำหนดคุณสมบัติพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง

<u>คุณสมบัติของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง ดังนี้</u>

1. คุณสมบัติพี่เลี้ยง ดังนี้

<u>ส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)</u>

1) เป็นข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ หรือปฏิบัติการที่เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กรณีเป็นข้าราชการระดับปฏิบัติการจะต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ

2) เป็นนักเรียนทุนรัฐบาลที่มีอายุราชการมากกว่า 3 ปี

3) มีผลงานโดดเด่น หรือเคยได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์หรือโครงการสำคัญของส่วนราชการมาแล้ว

4) เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย

<u>ส่วนราชการที่ไม่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)</u>

1) เป็นผู้เคยรับทุนรัฐบาล ก.พ. หรือแหล่งทุนรัฐบาลอื่น ๆ และเป็นข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ หรือระดับปฏิบัติการ หรือเทียบเท่า ที่มีอายุราชการไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ

2) ข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ หรือเทียบเท่า หรือชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า

3) มีผลงานโดดเด่นหรือเคยได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์หรือโครงการสำคัญของส่วนราชการมาแล้ว

4)เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย



ส่วนราชการ

(2) การกำหนดคุณสมบัติพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง

2. กลุ่มเป้าหมายของ “น้องเลี้ยง”

ได้แก่ นักเรียนทุนรัฐบาล ก.พ. ในประเภท ทุน ก.พ. (บุคคลทั่วไป) ทุนกลาง และทุนดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (UiS) และ ข้าราชการที่เข้าร่วมระบบนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (นปร.) โดยกำหนดช่วงเวลาในระบบพี่เลี้ยงเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

ช่วงที่ 1 ทุนบุคคลทั่วไป (ปริญญา) ตั้งแต่ทำสัญญาการรับทุน ก.พ. จนถึงระหว่างศึกษาในต่างประเทศ เพื่อให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญในการแนะนำให้คำปรึกษานักเรียนทุนฯ เกี่ยวกับการศึกษาตามโครงการที่ราชการกำหนด การจัดทำโครงการศึกษา การเตรียมความพร้อมก่อนบรรจุเข้ารับราชการ ฯลฯ

ทุน UiS ตั้งแต่วันทำสัญญารับทุนระยะที่ 1 จนถึงช่วงรับทุนระยะที่ 1 (ศึกษาปริญญาตรี) เพื่อให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญในการแนะนำให้คำปรึกษานักเรียนทุนฯ เกี่ยวกับการศึกษาตามโครงการที่ราชการกำหนด การเตรียมความพร้อมก่อนบรรจุเข้ารับราชการ ฯลฯ

ช่วงที่ 2 ทุนบุคคลทั่วไป (ปริญญา และ ทุน UIS) ตั้งแต่แรกบรรจุ จนถึงระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี เพื่อให้ส่วนราชการและพี่เลี้ยงมีบทบาทสำคัญในการแนะนำให้คำปรึกษานักเรียนทุนฯ เกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร การใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ฯลฯ (ทั้งนี้ พี่เลี้ยงอาจเป็นคนเดียวกับช่วงระยะที่ 1 หรือเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม)

นักเรียนทุนกลาง และข้าราชการที่เข้าร่วมระบบนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (นปร.) ส่วนราชการสามารถดำเนินการให้เข้าร่วมระบบฯ ในช่วงที่ 2

ช่วงที่ 3 ตั้งแต่ 2 ปี จนถึงการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เมื่อสิ้นสุดระบบพี่เลี้ยงในช่วงที่ 2 ส่วนราชการและพี่เลี้ยงควรส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการที่เข้าร่วมระบบในการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) หรือระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพอื่น ๆ (ถ้ามี) ของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่ไม่มีระบบ HiPPS เพื่อเป็นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในราชการต่อไป



ส่วนราชการ

(2) การกำหนดคุณสมบัติพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง

“พี่เลี้ยง” เพื่อให้สอดคล้องกับ “น้องเลี้ยง” ในแต่ละกลุ่ม และช่วงเวลา ดังนี้

1) **นักเรียนทุนบุคคลทั่วไป (ปริญญา) และ ทุน UiS** ตั้งแต่วันที่สำนักงาน ก.พ. ประกาศรายชื่อว่าส่วนราชการมีนักเรียนทุนฯ ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือก

2) นักเรียนทุนกลาง ตั้งแต่วันที่สำนักงาน ก.พ. แจ้งอนุมัติจัดสรรส่วนราชการ

3) นักบริหารการเปลี่ยนแปลง (นปร.) ตั้งแต่วันที่ส่วนราชการได้รับแจ้งผลการพิจารณาจัดสรรส่วนราชการจากสำนักงาน ก.พ.ร.

การคัดเลือกพี่เลี้ยง (Mentor) แบ่งออกเป็น

1) การกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยง
2) วิธีการคัดเลือก



การกำหนดคุณสมบัติของพี่เลี้ยง นอกจากคุณสมบัติ “พี่เลี้ยง” ตามที่กำหนดแล้ว ส่วนราชการอาจจะพิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่สมัครเป็น “พี่เลี้ยง” เพิ่มเติม ได้แก่ ตำแหน่ง สายงาน และประสบการณ์ของพี่เลี้ยงที่ตรงหรือใกล้เคียงกับน้องเลี้ยง ความสมัครใจของพี่เลี้ยง



วิธีการคัดเลือกพี่เลี้ยง ส่วนราชการอาจคัดเลือกด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเหมาะสม เช่น การกลั่นกรองคุณสมบัติ การสัมภาษณ์ ประเมินความพร้อมทั้งด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ ฯลฯ



การสรรหาบุคลากรสำหรับการเป็นพี่เลี้ยงที่เหมาะสมมีลักษณะดังนี้

- มีความพร้อมและยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง
- มีทัศนคติเชิงบวกในเรื่องการทำงานและการใช้ชีวิต
- มีอายุตัว และอายุงานที่เหมาะสม
- ควรอยู่ในสายงานเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการให้คำปรึกษา
- ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- เป็นผู้รับฟังที่ดี และมีทักษะในการสื่อสารที่ดี
- รักษาความลับได้
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- มีอารมณ์มั่นคง
- มีความอดทน และความรับผิดชอบ
- มีจริยธรรมที่ดีในการทำงาน
- มีความใฝ่เรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- มีทักษะในการเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน



การจับคู่พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง (Matching)

กระบวนการจับคู่พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง (Matching) ประกอบด้วยกระบวนการ ดังนี้



พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงเขียนคุณสมบัติของตัวเอง พร้อมระบุคุณสมบัติของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ต้องการ



หน่วยงานที่รับผิดชอบ ทำรายละเอียดรายชื่อพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง พร้อมคุณสมบัติ



จับคู่ (Matching) พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ต้องถ่ายทอดให้น้อง และด้านความสมัครใจที่พี่เลี้ยงเต็มใจทำ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ เช่น อายุงาน อายุตัว และเพศของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง จากนั้นสื่อสารกับน้องเลี้ยงและพี่เลี้ยงให้รับทราบ



มีการประเมินในระยะสั้น เพื่อ re-matching พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

การจับคู่พี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง (Matching)

ตัวอย่าง Mentor-Mentee Profile



ชื่อ-นามสกุล

Mentor

ตำแหน่ง.....

สำนัก/กอง.....

Mentee

ตำแหน่ง.....

สำนัก/กอง.....

ข้อมูลส่วนตัว	ความเชี่ยวชาญ	ความสนใจ	เป้าหมายในการเข้าร่วมโครงการ

ตัวอย่างที่ 1 การจัดทำ Mentoring Agreement*

ชื่อพี่เลี้ยง: .....

ชื่อน้องเลี้ยง: .....

วัน/เดือน/ปี ที่จัดทำ ...../...../.....

1. ระบุวัตถุประสงค์ของการเป็นพี่เลี้ยง – น้องเลี้ยง
2. ระบุรายละเอียดกิจกรรม ขอบเขตหน้าที่ตามภารกิจ งาน ฯลฯ (โปรดระบุภารกิข ขอบเขตที่ต้องการได้รับให้คำแนะนำปรึกษา โดยละเอียด ทั้งในหน้าที่ การงาน และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง) ในช่วงเวลาในแต่ละช่วงของการเป็นพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง
3. ระบุความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ควรได้รับการพัฒนาในช่วงเวลาต่างๆ
4. ระบุแผนการดำเนินการ ได้แก่ ความคาดหวัง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ความถี่ สถานที่ และวิธีการที่พบปะกัน และเงื่อนไขอื่นๆ (ถ้ามี)
5. ระบุผลผลิตในช่วงระยะเวลาของการเป็นพี่เลี้ยงน้องเลี้ยง เช่น ทุก 3 เดือน
6. การยินยอมให้คณะกรรมการ (Advisory board) หรือ หน่วยงานภายนอก-ภายในที่เกี่ยวข้องในการประเมิน และให้ความเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเพิ่มเติม
7. การลงนามกำกับ

* คณะกรรมการฯ อาจพิจารณาเพิ่มเติมในรายละเอียดได้

ตัวอย่างที่ 2 การจัดทำ Mentoring Agreement*

- **MENTOR**
- **MENTEE**
- ชื่อ-นามสกุล
- ชื่อ-นามสกุล
- กอง/สำนัก
- กอง/สำนัก
- รูปแบบการสื่อสาร
- Face to Face E-mail Phone
- รูปแบบการสื่อสาร
- Face to Face E-mail Phone
- คุณต้องการรับ Feedback อย่างไร
- PARTNER AGREEMENTS
- เป้าหมายของการสร้างความสัมพันธ์ในระบบพี่เลี้ยง
- Mentors
- ในฐานะพี่เลี้ยง ฉันเห็นด้วยที่จะ... (ช่วยพัฒนาเป้าหมาย,ให้ feedback, ตอบสนองความต้องการภายใน 24 ชม. เป็นต้น)
- Mentee
- ในฐานะน้องเลี้ยง ฉันเห็นด้วยที่จะ... (รับฟัง feedback ของพี่เลี้ยง, รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง, วางแผนและหารือล่วงหน้า)
- การรักษาความลับ ในกรณีนำข้อมูลมาจากบุคคลภายนอก ต้องได้รับอนุญาติจากบุคคลนั้นๆ ก่อน หากความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย สามารถออกจากระบบโดยมิให้เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น
- ลงนาม (พี่เลี้ยง)
- ลงนาม (น้องเลี้ยง)

แนวทางการติดตามและประเมินผล (Evaluation)

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการติดตามและประเมินระบบพี่เลี้ยง

ทำเครื่องหมาย ในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของคุณมากที่สุด (ในส่วนน้องเลี้ยง)

ข้อที่	ประเด็น	ความเห็น			
		น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.	จำนวนโอกาสที่พบปะ พูดคุยกับพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ				
๒	การพบปะพูดคุยกับพี่เลี้ยงของคุณเป็นเรื่องงาน				
๓	พี่เลี้ยงของคุณให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของคุณ				
๔	พี่เลี้ยงได้แนะนำ ปรึกษาคุณเกี่ยวกับการปรับตัว ระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร				
4	คุณได้รับ feedback ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองทั้งเรื่องงาน และส่วนตัว				
5	พี่เลี้ยงของคุณสามารถแนะนำผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาของคุณ				

ตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1	ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบพี่เลี้ยง	
2	ความรู้/ทักษะ/ทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากเข้าร่วมโครงการ	
๓	ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ	

แนวทางการติดตามและประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับจากระบบ Mentoring ทั้งการประเมิน OUTPUT (ผลผลิต) และ OUTCOME (ผลลัพธ์) ของระบบพี่เลี้ยง โดยประเมินในประเด็นดังต่อไปนี้

OUTPUT (ผลผลิต) ของระบบพี่เลี้ยง คือ ผลที่คาดว่าจะได้รับจากระบบ Mentoring ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินและติดตามผล ประกอบไปด้วย



ผลต่อน้องเลี้ยง (Mentee)

- มีที่ปรึกษาทั้งด้านการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตการเป็นข้าราชการ
- ได้เรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตการเป็นข้าราชการที่ดี
- ได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ



ผลต่อพี่เลี้ยง (Mentor)

- ได้รับการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น เทคนิคการให้คำปรึกษา
- ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากน้องเลี้ยง ผ่านกระบวนการ Reverse Coaching



ผลต่อหน่วยงาน

- หน่วยงานมีระบบพี่เลี้ยงที่เชื่อมโยงกับแผนกำลังคน แผนการบรรจุแต่งตั้ง แผนการสืบทอดตำแหน่ง และแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

แนวทางการติดตามและประเมินผล (Evaluation)

OUTCOME (ผลลัพธ์) ของระบบพี่เลี้ยง คือ ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากระบบ Mentoring ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินและติดตามผล ประกอบไปด้วย



ผลลัพธ์ต่อน้องเลี้ยง (Mentee)

- ลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
- มีโอกาสเติบโตและประสบความสำเร็จในการเป็นข้าราชการ



ผลลัพธ์ต่อพี่เลี้ยง (Mentor)

- ลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
- มีโอกาสเติบโตและประสบความสำเร็จในการเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร



ผลลัพธ์ต่อหน่วยงาน

- อัตราการลาออก/เปลี่ยนหน่วยงานของนักเรียนทุนรัฐบาล หรือ กำลังคนคุณภาพลดลง
- หน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพได้อย่างเต็มที่
- ผลการปฏิบัติของหน่วยงานโดยรวมดีขึ้น



ส่วนราชการ

(3) การจัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน

การจัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน มีแนวทาง ดังนี้

ส่วนราชการเมื่อให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ Mentoring โดยบรรจุลงไปในแผนการปฏิบัติงาน แล้ว ควรให้ความสำคัญร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ในการจัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน ตามหลักสูตรและแนวทาง ดังนี้

3. การจัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน



<u>หลักสูตรที่ 1</u> การเตรียมความพร้อมพี่เลี้ยงก่อนเข้าโครงการ (Mentoring Orientation & Development)

วัตถุประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พี่เลี้ยงก่อนเข้าโครงการ เช่น การชี้แจงทำความเข้าใจระบบพี่เลี้ยง การพัฒนาทักษะการเป็นที่ปรึกษา ทักษะการให้ Feedbackแก่พี่เลี้ยง โดยส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ. อาจดำเนินการร่วมกัน

<u>กรอบหลักสูตร</u> เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจระบบพี่เลี้ยง และพัฒนาทักษะและสมรรถนะของ “พี่เลี้ยง”

ตัวอย่างการพัฒนาสมรรถนะ และทักษะของพี่เลี้ยง

1) **Self-awareness – Behavioral awareness**
ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถจัดการพฤติกรรมของตนเองได้ เป็นคนเอาใจใส่ผู้อื่น
สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของน้องเลี้ยงได้

2) **Business/professional savvy – Sense of proportion**
มีความชำนาญและรอบรู้ในงานที่ทำ มีประสบการณ์มากพอสำหรับการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้

3) Communication through concept – Communication through language
ฟัง และเปิดใจ แสดงถึงการเอาใจใส่ เป็นคนช่างสังเกต สามารถวิเคราะห์สิ่งที่น้องเลี้ยงต้องการสื่อสาร และพร้อมที่จะมีการตอบสนองกลับ เช่น ให้คำตอบ คำแนะนำ เป็นต้น

4) Commitment to own learning – Interest in helping others to learn
พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และประสบการณ์ใหม่ มีความสามารถในการสร้างการรับรู้และดึงศักยภาพของน้องเลี้ยง

5) Relationship management – Goal clarity
สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว สร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

<u>ตัวอย่างกิจกรรม</u>

รายละเอียดกิจกรรม	**เวลา**	**วิธีการเรียนรู้**
วันที่ 1		
1. ชี้แจงวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ	30 นาที	
2. ความสำคัญของการวางแผนกำลังคนด้วยระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ / ระบบทุนรัฐบาล	1 ชม.	การบรรยายโดยวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ.
3. ภาพรวมการบริหารงานบุคคลและการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ	1 ชม.	การบรรยายโดยวิทยากรจากส่วนราชการ
4. แนวทางการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของ “พี่เลี้ยง”	1 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
5. กิจกรรมละลายพฤติกรรม	1 ชม.	วิทยากรจากภาคเอกชน

3. การจัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน



หลักสูตรที่ 1 การเตรียมความพร้อมพี่เลี้ยงก่อนเข้าโครงการ (Orientation & Development)

วัตถุประสงค์ เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พี่เลี้ยงก่อนเข้าโครงการ เช่น การชี้แจงทำความเข้าใจระบบพี่เลี้ยง การพัฒนาทักษะการเป็นที่ปรึกษา ทักษะการให้ Feedbackแก่พี่เลี้ยง โดยส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ. อาจดำเนินการร่วมกัน

กรอบหลักสูตร เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจระบบพี่เลี้ยง และพัฒนาทักษะและสมรรถนะของ “พี่เลี้ยง”

กลุ่มเป้าหมาย พี่เลี้ยงที่ได้รับการคัดเลือก หรือ กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการคัดเลือก

ตัวอย่างกิจกรรม (ต่อ)

รายละเอียดกิจกรรม	เวลา	วิธีการเรียนรู้
วันที่ 2		
1. เดินทางไปต่างจังหวัด/กทม.		
2. กิจกรรม Work shop : Mentoring Team Building	3 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
3. กิจกรรม Work shop : Mentoring Competency	3 ชม.	การบรรยายโดยวิทยากรจากส่วนราชการ
วันที่ 3		
4. นำเสนอผลการเรียนรู้กิจกรรม Work shop : Mentoring Team Building	1 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
5. นำเสนอผลการเรียนรู้ Work shop : Mentoring Competency	1 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
6. การดูงาน/การแลกเปลี่ยนมุมมองกับหน่วยงานภาครัฐ-เอกชน*	2-3 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
7. สรุปผลการเรียนรู้	1 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ

3. การจัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน 

<u>หลักสูตรที่ 2</u> การปฐมนิเทศร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Mentor and Mentee Orientation)

วัตถุประสงค์ 1 เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting) โดยระบุเป้าหมายทั้งด้านระยะเวลาและผลงานอย่างชัดเจนเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาและแผนการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ กระบวนการนี้อาจดำเนินการโดยส่วนราชการ

วัตถุประสงค์ 2 เพื่อชี้แจง Mentoring Agreements และเข้าร่วมโปรแกรมในการพัฒนา มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการเป็นพี่เลี้ยง โดยกำหนดรูปแบบการประเมินมีการกำหนดตัวชี้วัด/หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนก่อนการปฏิบัติงานจริงระหว่าง หัวหน้างาน พี่เลี้ยง น้องเลี้ยง รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาร่วมกัน กระบวนการนี้อาจจัดขึ้นในการปฐมนิเทศร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

4 การจัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน 

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting) เป็นการระบุถึงวัตถุประสงค์และกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองของน้องเลี้ยงซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งตัว น้องเลี้ยงเองและองค์กร การพัฒนาที่มีการวางแผนและเป้าหมายชัดเจนจะช่วยพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพ กระบวนการนี้อาจจัดขึ้นในการปฐมนิเทศร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

ตัวอย่าง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง

ความสนใจ/เป้าหมายในการพัฒนา

.....

.....

การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) ไปยังหน่วยงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ดังนี้

.....

.....

อื่น ๆ เช่น การศึกษาต่อ

ศึกษาต่อในระดับ.....สถาบัน.....คณะ/สาขาวิชา

เป้าหมายและวิธีการพัฒนา	วันที่คาดว่าจะสำเร็จ	ผลที่ได้จากการพัฒนา	วันที่สำเร็จจริง

3 การจัดอบรม ปฐมนิเทศพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง เพื่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ และข้อตกลงร่วมกัน 

ตัวอย่างกิจกรรมในหลักสูตรที่ 2 การปฐมนิเทศร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Mentor and Mentee Orientation)

รายละเอียดกิจกรรม	เวลา	วิธีการเรียนรู้
วันที่ 1		
1. ชี้แจงวัตถุประสงค์ และความสำคัญของการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงในส่วนราชการ	30 นาที	
2. กิจกรรมละลายพฤติกรรม/ สันทนาการ	1 ชม.	วิทยากรจากภาคเอกชน
3. ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting)	2 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
4. Workshop การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting	3 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
วันที่ 2		
4. การนำเสนอ Workshop การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง (Objectives and Goals Setting (ต่อ)	3 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
5. แนวทางการดำเนินการร่วมกันระหว่าง “พี่เลี้ยง” และ “น้องเลี้ยง” กิจกรรมเปิดใจ (Mentor & Mentee Open minding)	2 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ
6. สรุปผลการเรียนรู้	3 ชม.	วิทยากรภาคเอกชน/ภาครัฐ

4 กระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยงในรูปแบบต่างๆ

ตัวอย่างการบันทึกกระบวนการให้คำปรึกษาและการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยง

ตัวอย่างแบบบันทึกกระบวนการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของพี่เลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....สำนัก/กอง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง .....สำนัก/กอง.....

ช่วงเวลาข้อตกลง.....ถึงวันที่ .....

ตัวอย่างแบบบันทึกกระบวนการให้คำปรึกษา (Counseling checklist)

ครั้งที่	วัน เดือน ปี ให้คำปรึกษา	ปัญหา เรื่องที่ให้คำปรึกษา*	การให้คำปรึกษา/ช่วยเหลือ	การประเมินผลหลังให้คำปรึกษา**

** ประเด็นให้คำปรึกษา โปรดระบุ เช่น เรื่องงาน การปรับตัว ระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร การใช้ความรู้ความสามารถ*

*** การประเมินผลหลังให้คำปรึกษาของพี่เลี้ยง ควรมีการติดตามสอบถามผลของการให้คำปรึกษา เพื่อบันทึกรายงานต่อคณะกรรมการฯ ต่อไป*

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของพี่เลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....สำนัก/กอง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง .....สำนัก/กอง.....

ช่วงเวลาข้อตกลง.....ถึงวันที่ .....

ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของพี่เลี้ยง

วัน เดือน ปี ให้คำปรึกษา	ปัญหา เรื่องที่ให้คำปรึกษา	การให้คำปรึกษา/ช่วยเหลือ	การประเมินผลของพี่เลี้ยงหลังให้คำปรึกษา	ข้อเสนอแนะ

4 กระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยงในรูปแบบต่างๆ

ตัวอย่างการบันทึกกระบวนการให้คำปรึกษาและการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของพี่เลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....สำนัก/กอง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง .....สำนัก/กอง.....

ช่วงเวลาข้อตกลง.....ถึงวันที่ .....

ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของพี่เลี้ยง				
วัน เดือน ปี ให้คำปรึกษา	ปัญหา เรื่องที่ให้คำปรึกษา	การให้คำปรึกษา/ช่วยเหลือ	การประเมินผลของพี่เลี้ยงหลังให้คำปรึกษา	ข้อเสนอแนะ

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของน้องเลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....สำนัก/กอง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง .....สำนัก/กอง.....

ช่วงเวลาข้อตกลง.....ถึงวันที่ .....

ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานผลการให้คำปรึกษา (Counseling checklist) ของน้องเลี้ยง			
วัน เดือน ปี ที่ขอคำปรึกษา	ปัญหา เรื่องที่ให้คำปรึกษา	วิธีการให้คำปรึกษา/ช่วยเหลือของพี่เลี้ยง	ข้อเสนอแนะ

4 กระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยงในรูปแบบต่างๆ

ตัวอย่างการบันทึกกระบวนการให้คำปรึกษาและการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาและพัฒนาน้องเลี้ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมิน “พี่เลี้ยง” ของน้องเลี้ยง

ชื่อ-นามสกุลพี่เลี้ยง.....สำนัก/กอง.....

ชื่อ-นามสกุลน้องเลี้ยง .....สำนัก/กอง.....

ช่วงเวลาข้อตกลง.....ถึงวันที่ .....

ข้อที่	ประเด็น	ความเห็น			
		น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.	จำนวนโอกาสที่พบปะ พูดคุยกับพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ				
๒	การพบปะพูดคุยกับพี่เลี้ยงของคุณเป็นเรื่องงาน				
๓	พี่เลี้ยงของคุณให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของคุณ				
๔	พี่เลี้ยงได้แนะนำ ปรึกษาคุณเกี่ยวกับการปรับตัว ระบบราชการ วัฒนธรรมองค์กร				
4	คุณได้รับ feedback ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองทั้งเรื่องงาน และส่วนตัว				
5	พี่เลี้ยงของคุณสามารถแนะนำผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาของคุณ				

5 การออกจากระบบพี่เลี้ยง

ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็น “พี่เลี้ยง” จะออกจากระบบพี่เลี้ยง โดยเข้าเงื่อนไขข้อใด ข้อหนึ่ง ดังนี้

- **ครบระยะเวลา (Mentoring Agreements)**

คำอธิบาย การทำข้อตกลงระหว่าง “พี่เลี้ยง” และ “น้องเลี้ยง” ควรมีระยะเวลาที่สอดคล้องกับคุณสมบัติของ “น้องเลี้ยง” ด้วย เช่น กรณีเป็นทุนบุคคลทั่วไป ทุนกลาง ทุน UiS หรือ นปร.

- **ลาออกจากการเป็นพี่เลี้ยง/ลาออกจากราชการ**

คำอธิบาย ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็น “พี่เลี้ยง” อาจขอหยุดทำหน้าที่การเป็น “พี่เลี้ยง” ได้ โดยต้องแจ้งให้คณะกรรมการฯ ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้ง กรณีหาก “พี่เลี้ยง” ได้ลาออกจากราชการด้วย

- **โอนไปส่วนราชการอื่น**

คำอธิบาย หาก “พี่เลี้ยง” ได้มีการโอนไปรับราชการที่ส่วนราชการอื่น ๆ ก็ให้ถือว่าสิ้นสุดการเป็นพี่เลี้ยง ให้คณะกรรมการฯ คัดเลือก “พี่เลี้ยง” รายอื่นทำหน้าที่แทนต่อไป

บทที่ 5
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) มาใช้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ในส่วนราชการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและสามารถจูงใจและรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพไว้ในภาคราชการประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

1) มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของกำลังคนคุณภาพต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งความสำคัญการพัฒนาระบบพี่เลี้ยงเพื่อรักษาไว้ซึ่งกำลังคนคุณภาพ เพื่อสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการดูแลกำลังคนคุณภาพของบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

2) คุณลักษณะของพี่เลี้ยงต้องมีความเหมาะสม มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดี มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในส่วนราชการนั้น

3) มีการจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงควรมีทัศนคติและพื้นฐานความรู้ที่ใกล้เคียงกัน

4) มีการพัฒนาฝึกอบรมทักษะให้กับกลุ่มพี่เลี้ยงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะการให้คำปรึกษาและการให้ Feedback

5) พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงต้องเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน การยอมรับในความหลากหลาย เปิดใจรับการพัฒนาเพื่อให้สามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น

20 แนวคิดในการดำเนินการให้ระบบพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จ
20 Great Ideas for work Mentoring Activities

1. **กำหนดเป้าหมาย**ระบุถึงเป้าหมายของการเป็นพี่เลี้ยง “อะไรคือผลลัพธ์ของระบบพี่เลี้ยง”
2. **วางแผน**ในแต่ละขั้นตอนสำหรับการดูแลน้องเลี้ยง (Mentoring action plan)
3. **ระบุถึงความท้าทาย**ของระบบพี่เลี้ยงต้องพูดคุยเกี่ยวกับการรับมือกับความท้าทายผลลัพธ์ และระดมสมองร่วมกันเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ
4. **หาแนวทางการแก้ไขปัญหา**เกี่ยวกับการรับมือกับความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้น
5. **Job Shadow** การให้โอกาสแก่น้องเลี้ยงในการเข้าร่วมประชุม การทำงานที่มีความสำคัญ เพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้และสร้างเครือข่าย
6. **สร้างโอกาสสำหรับเครือข่ายการทำงาน**โดยการแนะนำบุคคลที่คิดว่าจะช่วยพัฒนาทักษะให้กับน้องเลี้ยงได้
7. **ให้ Feedback (คำพูด)** สังเกตการนำเสนอ การเข้าร่วมการประชุมและให้ Feedback
8. **ให้ Feedback (การเขียน)** ศึกษารายงานหรือข้อมูลที่น้องเลี้ยงเป็นผู้เขียน และให้ Feedback
9. **Read UP** ศึกษานโยบาย ความรู้ใหม่ ๆ เพื่ออภิปรายกับน้องเลี้ยง
10. **เรื่องราวของการทำงาน** พี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงได้เล่าถึงวิธีการทำงาน เป้าหมายในการทำงานของน้องเลี้ยงอธิบายแนวทางไปสู่จุดหมาย
11. หา **Key success** ของน้องเลี้ยงจากประวัติและสังเกตแรงจูงใจในการทำงาน
12. **แนะนำแหล่งข้อมูลดี ๆ** แนะนำหนังสือ บทความ blog หรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ สำหรับการอ่าน
13. **สร้างทีม สร้างเครือข่าย** เข้าร่วมโครงการ กิจกรรม ทำการ Reflect และตั้งคำถาม
14. **สร้างวิสัยทัศน์** ให้น้องเลี้ยงวางแผนวิสัยทัศน์ของตนเองในอีก 5 ปีข้างหน้า
15. **เป็นโค้ชที่เน้นจุดแข็ง** พูดคุยเรื่องของจุดแข็ง แนวทางการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ควบคู่ไปกับปัญหาที่พบเจอ
16. **ทบทวนเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ** ทบทวนถึงเป้าหมายและความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ตั้งไว้
17. **ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** พูดคุยถึงลักษณะของบุคคลประเภทต่าง ๆ เสนอแนวทางในการเข้าถึงบุคคลและการวางตัวต่อเพื่อนร่วมงาน
18. **เป็นโค้ชที่เน้นจุดอ่อน** พูดคุยเรื่องของจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาให้เป็นจุดแข็ง และศักยภาพที่พวกเขามี
19. **งานอาสาช่วยพัฒนาทักษะ** เปิดโอกาสให้น้องเลี้ยงทำงานอาสาที่เป็นประโยชน์แก่การทำงาน มีส่วนช่วยให้น้องเลี้ยงพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ
20. **Close the Loop** สรุปประเด็นสำคัญในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์ การเรียนรู้ ทิศทางที่ต้องไปต่อ เป็นต้น

บทที่ 6
คำถามเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยง

ทำไมต้องมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในส่วนราชการ?

ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาและรักษากำลังคนคุณภาพโดยเฉพาะกับข้าราชการบรรจุใหม่ด้วยแล้วถือเป็นช่วงเวลาที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีพี่เลี้ยงคอยแนะนำและเป็นที่ปรึกษาไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำงาน กฎระเบียบ วัฒนธรรมของหน่วยงาน และส่งต่อทัศนคติที่ดีในระบบราชการรวมถึงทักษะการดำรงชีวิตในสังคมด้วย

ข้อควรพึงระวังในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง ?

คำถามข้อนี้เป็นข้อที่สำคัญ สิ่งที่พึงระวังอย่างยิ่งในการเป็นพี่เลี้ยง ลำดับแรก คือ การวางตัวให้เหมาะสม กล่าวคือ ต้องระมัดระวังความสัมพันธ์ระหว่างน้องเลี้ยงที่เป็นเพศตรงข้าม เนื่องจากในการทำหน้าที่พี่เลี้ยงจะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน แต่พึงระลึกเสมอว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นคือความสัมพันธ์ในหน้าที่ ลำดับที่สอง คือเมื่อได้รับความไว้วางใจจากน้องเลี้ยงแล้ว การรักษาความลับย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญ พี่เลี้ยงไม่ควรนำความลับต่าง ๆ ไปเผยแพร่ ให้กับผู้อื่นได้รับทราบ และลำดับสุดท้าย คือ การควบคุมอารมณ์ พี่เลี้ยงต้องตระหนักถึงผู้อื่นเสนอ คิดถึงใจเขาใจเรา และพี่เลี้ยงต้องสามารถที่จะจัดการอารมณ์ของตนเองให้ได้

ต้องทำอย่างไรเมื่อได้รับหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงนักเรียนทุน ?

สำหรับการเป็นพี่เลี้ยงข้าราชการที่เป็นนักเรียนทุนรัฐบาลนั้นไม่ได้มีความพิเศษแตกต่างจากการเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการทั่วไป พี่เลี้ยงสามารปฏิบัติตามบทบาทที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น แต่เนื่องจากข้าราชการที่เป็นนักเรียนทุนมีศักยภาพสูงในการทำงาน การให้ข้อมูลต่าง ๆของพี่เลี้ยงจึงต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือแหล่งข้อมูลในการพัฒนาทักษะความรู้ เช่น หนังสือ บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น

วิธีการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการดูแลข้าราชการนักเรียนทุน เนื่องจากแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นพี่เลี้ยงต้องรู้จักสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้เพื่อที่จะได้พัฒนาน้องเลี้ยงได้อย่างถูกวิธี

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยง ?

การทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะเป็นผู้ให้แล้ว สิ่งที่พี่เลี้ยงจะได้กลับคืนมาคือการได้มีโอกาสนำผลการเป็นพี่เลี้ยง มาประกอบการประเมินประจำปี การสะสมประบการณ์ในการเข้าสู่ตำแหน่งของพี่เลี้ยงที่เป็น HiPPS โอกาสในการได้รับทุน ก.พ. เพื่อพัฒนาทักษะ ต่าง ๆ นอกจากนี้ ความเคารพนับถือและศรัทธาจากการเป็นต้นแบบที่ดีให้กับน้องเลี้ยง นอกจากนี้พี่เลี้ยงยังได้พัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะการสื่อสาร สามารถรับมือกับความท้าทายและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดี เป็นผู้ที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากน้องเลี้ยง เป็นต้น

ความคาดหวังของน้องเลี้ยง ?

หากเราสามารถรับรู้ความคาดหวังของน้องเลี้ยงแล้ว จะทำให้พี่เลี้ยงสามารถทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น สำหรับคำตอบของคำถามนี้จะเป็นความคาดหวังพื้นฐานของน้องเลี้ยงที่มีต่อพี่เลี้ยง ดังนี้

1. การแนะนำในเรื่องทั่วไปของการทำงาน หรือสิ่งที่สำคัญในการทำงาน และความรู้เกี่ยวกับหน่วยงาน
2. ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน
3. เส้นทางการเติบโตในอาชีพ
4. ความคาดหวังให้ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมีคุณธรรมและจริยธรรมในหน้าที่
5. ความคาดหวังให้ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมีความเต็มใจในการทำหน้าที่

พี่เลี้ยง (Mentor) กับ ผู้สอนงาน (Coach) ต่างกันอย่างไร

	Mentor	Coach
จุดประสงค์	เน้นที่พัฒนาการระยะยาว	เน้นที่ความสามารถในการทำงานในระยะเวลาหนึ่ง
บทบาท	เป็นต้นแบบ (Role Model) หรือผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีได้	เป็นที่ยอมรับในองค์กร/ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน/ตำแหน่ง
เรื่องให้คำปรึกษา	▪ สอนงานทุกเรื่องในที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ หรือความสำเร็จ เช่น ความรู้ ความสามารถในการทำงาน การวางตัว ▪ แนะนำให้ปรึกษา เรื่อง อื่นๆ เช่น เรื่องการปรับตัวในองค์กร ระบบราชการ ความแตกต่างด้านวัยวุฒิ ปัญหาส่วนตัว เช่น ปัญหาครอบครัว เป็นต้น	เน้นการสอนงานเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้การทำงานได้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ส่วนราชการที่ไม่มีระบบข้าราชการผีผลสัมฤทธิ์สูง คุณสมบัติของพี่เลี้ยงคือใคร?

1) เป็นผู้เคยรับทุนรัฐบาล ก.พ. หรือแหล่งทุนรัฐบาลอื่น ๆ และเป็น ข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ หรือระดับปฏิบัติการ หรือเทียบเท่า ที่มีอายุราชการไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ

2) ข้าราชการพลเรือนตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ หรือเทียบเท่า

3) มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และเคยได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในโครงการเชิงยุทธศาสตร์หรือโครงการสำคัญของส่วนราชการมาแล้ว

4)เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัย

ระยะเวลาการกำหนดให้มีระบบพี่เลี้ยงมีกี่

ระบบพี่เลี้ยงกำหนดช่วงเวลาตามประเภทของทุนฯ/กำลังคนคุณภาพ ดังนี้

<u>ช่วงที่ 1</u> ทุนบุคคลทั่วไป (ปริญญา) ตั้งแต่ทำสัญญาการรับทุน ก.พ. จนถึงระหว่างศึกษาในต่างประเทศ

ทุน UiS ตั้งแต่วันทำสัญญารับทุนระยะที่ 1 จนถึงช่วงรับทุนระยะที่ 1 (ศึกษาปริญญาตรี)

<u>ช่วงที่ 2</u> ทุนบุคคลทั่วไป (ปริญญา และ ทุน UIS) ตั้งแต่แรกบรรจุ จนถึงระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี)

นักเรียนทุนกลาง และข้าราชการที่เข้าร่วมระบบนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (นปร.) ส่วนราชการสามารถดำเนินการให้เข้าร่วมระบบฯ ในช่วงที่ 2

<u>ช่วงที่ 3 ตั้งแต่ 2 ปี จนถึงการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง</u> เมื่อสิ้นสุดระบบพี่เลี้ยงในช่วงที่ 2 ส่วนราชการและพี่เลี้ยงควรส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการที่เข้าร่วมระบบในการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)หรือระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพอื่น ๆ (ถ้ามี) ของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่ไม่มีระบบ HiPPS เพื่อเป็นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในราชการต่อไป

ถ้าส่วนราชการที่ไม่มีระบบข้าราชการผีผลสัมฤทธิ์สูง และไม่มีนักเรียนทุนรัฐบาล ต้องพัฒนาระบบพี่เลี้ยงหรือไม่?

ระบบพี่เลี้ยง นับเป็นเครื่องมือมาตรฐานสากลที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการดูแลพนักงานแรกบรรจุในช่วงแรกๆ (Onboarding) เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัว และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็ว ตลอดจนเพื่อเป็นรักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆแม้ว่าหากไม่มีนักเรียนทุนรัฐบาล ก็สามารถพัฒนาระบบพี่เลี้ยงให้เป็นรูปธรรมได้

ในช่วงการเป็นพี่เลี้ยง สามารถปรับเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยง หรือน้องเลี้ยงได้หรือไม่?

ส่วนราชการควรมีการประเมินติดตามผลทั้งในส่วนพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ให้เป็นไปตามข้อตกลงร่วมกันระหว่างพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง โดยนำผลการประเมินมาพิจารณาประสิทธิภาพการเป็นพี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง ในกรณีที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนตัวพี่เลี้ยง-น้องเลี้ยง (Re-matching) และจัดทำข้อตกลงร่วมกันใหม่

การคัดเลือกพี่เลี้ยง ต้องดำเนินการในช่วงใด

ส่วนราชการสามารถใช้วิธีประกาศรับสมัครบุคคลที่ประสงค์จะเป็น “พี่เลี้ยง” ตามคุณสมบัติที่กำหนด เพื่อให้สอดคล้องกับ “น้องเลี้ยง” ในแต่ละกลุ่ม และช่วงเวลา ดังนี้

1) **นักเรียนทุนบุคคลทั่วไป (ปริญญา) และ ทุน UIS** ตั้งแต่วันที่สำนักงาน ก.พ. ประกาศรายชื่อว่าส่วนราชการมีนักเรียนทุนฯ ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือก

2) **นักเรียนทุนกลาง** ตั้งแต่วันที่สำนักงาน ก.พ. แจ้งอนุมัติจัดสรรส่วนราชการ

3) **นักบริหารการเปลี่ยนแปลง (นปร.)** ตั้งแต่วันที่ส่วนราชการได้รับแจ้งผลการพิจารณาจัดสรรส่วนราชการจากสำนักงาน ก.พ.ร.

การ Matching ระหว่าง พี่เลี้ยง และ น้องเลี้ยง มีการพิจารณาอย่างไร?

การจับคู่ (Matching) พี่เลี้ยง และน้องเลี้ยง มีหลักการในการพิจารณา ตัว “พี่เลี้ยง”ดังนี้

- ความพร้อมและยินดีที่จะเป็นพี่เลี้ยง
- มีทัศนคติเชิงบวกในเรื่องการทำงานและการใช้ชีวิต
- มีอายุตัว และอายุงานที่เหมาะสม
- ควรอยู่ในสายงานเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการให้ คำปรึกษา
- ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- เป็นผู้รับฟังที่ดี และมีทักษะในการสื่อสารที่ดี
- รักษาความลับได้
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- มีอารมณ์มั่นคง
- มีความอดทน และความรับผิดชอบ
- มีจริยธรรมที่ดีในการทำงาน
- มีความใฝ่เรียนรู้ และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- มีทักษะในการเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

บรรณานุกรม

ATD. (2017) https://www.td.org/insights/6-steps-to-mentoring-program-success.

CIPD. (2009). Mentoring – CIPD Factsheet. Retrieved from https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.110468!/file/cipd_mentoring_factsheet.pdf